



LA CSRD DANS LE SECTEUR DU LUXE : ENJEUX, PRATIQUES ET PERSPECTIVES

2025

**LA CSRD
DANS LE SECTEUR DU LUXE :
ENJEUX, PRATIQUES ET PERSPECTIVES**

À PROPOS



Créé en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, le Comité Colbert est un collectif unique.

Il rassemble en son sein 96 Maisons de luxe françaises, 17 Institutions culturelles et 6 Maisons de luxe européennes et représente 14 métiers : de la parfumerie à la joaillerie, de la mode à l'orfèvrerie, de la gastronomie aux vins et spiritueux en passant par le design et la décoration.

Promouvoir passionnément, développer durablement, transmettre patiemment, les savoir-faire et la création française pour insuffler du rêve – telle est la raison d'être du Comité Colbert qui guide chacune de ses actions.

Celles-ci ont pour vocation de contribuer au rayonnement international de l'art de vivre français, à la préservation des savoir-faire et de la création et à leur transmission aux nouvelles générations.

www.comitecolbert.com



Fondé en 2009, MAD est un cabinet de conseil indépendant dédié au Luxe.

Il accompagne les Maisons dans leur transformation stratégique, culturelle et opérationnelle, à l'heure d'un client en constante évolution.

Organisé autour de trois entités – MAD Strategy, MAD Academy et MAD Talent – le cabinet réunit 60 talents multiculturels à Paris et Shanghai. Il intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur, de la stratégie à la formation, en passant par le recrutement des leaders de demain. MAD soutient également la transition sociale et environnementale de ses clients et est labellisé B Corp.

Conjuguant exigence analytique et intelligence émotionnelle, Magic & Logic, MAD défend une approche unique du conseil. Elle vise à faire rayonner les Maisons et l'industrie du Luxe en général.

www.mad.fr / contact@mad.fr

AUTEURS



Bénédicte Epinay
Déléguée Générale du Comité Colbert



Laurent Dhennequin
Directeur de cabinet du Comité Colbert



Delphine Vitry
Founding Partner MAD



Veronique Le Bansais
Senior Partner MAD



Chloé d'Avout
Associate Partner MAD



Diane de Raynal
Associate Partner MAD

AGENDA

INTRODUCTION	9
--------------	---

PARTIE 1

LES PREMIERS ÉCRITS DE LA CSRD : UN ÉTAT DES LIEUX	14
---	-----------

1.1	COMMENT ABORDER LES RAPPORTS DE DURABILITÉ ?	16
1.2	DOMAINES COUVERTS ET LIEUX D'AMÉLIORATIONS	19
1.3	L'ÉDITORIALISATION DE LA CSRD : ENTRE TRANSPARENCE, COMPARABILITÉ ET NARRATIF DE MARQUE	27

PARTIE 2

QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES DES VAGUES 2 ET 3 ?	29
---	-----------

2.1	QUELLES MEILLEURES PRATIQUES PARTAGER ?	32
2.2	DANS L'INCERTITUDE, QUELLES OPTIONS DISPONIBLES POUR MONTER EN PUISSANCE ET ÊTRE PRÊTS EN 2028 ?	35
2.3	LA CSRD : PURE CONTRAINTE OU VECTEUR DE TRANSITION ?	37

PARTIE 3

ET POUR DEMAIN ?	40
-------------------------	-----------

3.1	QUELLE VALEUR D'USAGE ATTENDRE DES RAPPORTS ?	42
3.2	QUELLES ATTENTES EXPRIMÉES PAR LES MAISONS ?	44
3.3	DEUX ENJEUX POUR LES ANNÉES À VENIR	46

CONCLUSION	48
------------	----

REMERCIEMENTS	49
---------------	----

SYNTHÈSE

Les premiers rapports de durabilité conformes à la CSRD publiés en 2025 constituent une étape importante pour le secteur du luxe. Ils révèlent des maisons globalement bien préparées, capables de répondre aux exigences d'un cadre plus large et plus technique que celui des réglementations précédentes. Cet exercice inaugural a mis en lumière un secteur engagé et déjà structuré. La double matérialité s'est imposée comme un pivot essentiel : complexe à mettre en œuvre, elle a néanmoins permis un alignement inédit entre les équipes RSE, finance, opérations et direction générale, tout en posant les bases d'un pilotage plus stratégique des enjeux durables.

Les retours d'expérience de la vague 1 offrent des enseignements précieux pour les entreprises qui publieront en 2028. Une organisation projet solide, adossée à une montée en compétences des équipes internes et à une gouvernance active impliquant le COMEX, s'impose comme un facteur clé de succès. L'embarquement des équipes est déterminant. La collaboration étroite avec les auditeurs s'est révélée indispensable pour sécuriser les interprétations du texte réglementaire.

Si la démarche CSRD est parfois perçue comme lourde, les bénéfices mentionnés par les entreprises sont nombreux. La mobilisation des instances dirigeantes autour de la résilience des modèles économiques, la structuration plus fine des processus de collecte, l'amélioration des notations extra-financières ou encore le renforcement du dialogue interne figurent parmi les avancées les plus marquantes. Cependant, plusieurs limites apparaissent : un cadre réglementaire encore mouvant, une technicité qui limite l'appropriation par les clients et le grand public, une utilisation mitigée par les analystes financiers et des interrogations persistantes sur l'équité concurrentielle internationale, notamment face aux États-Unis et à la Chine. S'ajoute enfin une interrogation croissante : le risque que la lecture des rapports soit principalement automatisée, au détriment du contexte et des spécificités de chaque maison.

Pour les acteurs qui publieront en 2028, quatre enjeux majeurs se dessinent. Le premier consiste à transformer la CSRD en point d'appui pour faire progresser les pratiques internes. Le second porte sur la stabilisation rapide du cadre réglementaire, attendue par l'ensemble des maisons pour mieux ancrer leurs démarches. Le troisième concerne la valorisation des impacts positifs propres au secteur, aujourd'hui peu visibles dans un cadre perçu comme surtout défensif. Enfin, le quatrième enjeu réside dans le renforcement des coopérations entre maisons afin d'harmoniser les pratiques, clarifier certains référentiels — notamment sur la biodiversité, l'eau et l'économie circulaire — et rendre les comparaisons plus pertinentes. Ensemble, ces éléments permettront de transformer la contrainte réglementaire en une dynamique collective de progrès et de compétitivité durable.

INTRODUCTION

L'année 2025 a été un jalon décisif pour la transformation durable des groupes et maisons du secteur du luxe. En effet, sous l'égide de la CSRD, (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), étaient attendus les **premiers rapports de durabilité**, notamment ceux des groupes cotés de l'Union Européenne. Certes, la réglementation sur la durabilité n'est pas nouvelle, et les cadres relatifs à la DPEF, à la loi Grenelle II, et autres, avaient déjà mis les grands groupes en ordre de marche pour structurer des processus de collecte et consolidation de données extra-financières.

Néanmoins, la CSRD est venue s'imposer avec un spectre de données plus larges à fournir, élevant le niveau de difficulté du reporting extra-financier, particulièrement pour les acteurs aux effectifs et ressources plus restreints dans le champ de la RSE.

Les publications relevant de ce premier exercice étaient ainsi très attendues à de nombreux titres : permettre aux acteurs de la première vague de publication de se comparer et d'intégrer de nouveaux réflexes pour l'an prochain, s'assurer de garder un leadership sur des aspects choisis, servir d'appui et de référence aux acteurs des vagues 2 et 3, pour qui le calendrier a accordé un sursis de deux ans.

Cette étude s'est ainsi orchestrée autour de **trois objectifs majeurs**

1. Faire un **état des lieux** de ces premiers rapports de durabilité, en montrant les difficiles équilibres à tenir entre respect de la norme et éditorialisation, valorisation du positif et explication du négatif, comparabilité des rapports et référentiels en construction
2. Servir **d'accélérateur pour les acteurs des vagues 2 et 3**, en leur fournissant une sorte de boîte à outils, via un large panel de bonnes pratiques (tant en termes d'organisation projet, que de formalisation du rapport lui-même) et en mettant en exergue les principaux défis rencontrés par l'industrie.

3. **Porter un regard prospectif sur les années à venir**, en identifiant les attentes majeures des Maisons, en s'interrogeant sur la valeur d'usage des rapports de durabilité et en identifiant quelques enjeux clés propres au secteur

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes appuyés sur une série de 14 entretiens auprès des membres du Comité Colbert, sur un questionnaire digital auquel ont répondu 16 groupes et maisons, et bien sûr sur les rapports de durabilité publiés par les groupes cotés du secteur, et au-delà. Les références utilisées renverront ainsi aux pages des Documents Universels d'Enregistrement des acteurs cités.

En outre, nous avons pris le parti d'intégrer volontairement des éléments introductifs, afin que chaque entreprise, quelle que soit sa « vague » de CSRD, puisse garder en mémoire les repères clés de cette réglementation.

REPÈRES CLÉS SUR LA CSRD



UNE RÉGLEMENTATION EUROPEENNE

- / « **Corporate Sustainability Reporting Directive** » : la nouvelle directive européenne sur le reporting de durabilité
- / Elle fixe un cadre commun, détaillé et obligatoire pour la publication **d'informations extra-financières**
- / **L'ambition: soutenir la transition vers une économie durable**, conforme au Green Deal européen placer la durabilité au même niveau que la performance financière dans la communication des entreprises



OBJECTIFS

- / **Harmoniser les pratiques de reporting** au sein de l'UE
- / **Garantir la fiabilité, la comparabilité et la transparence** des informations de durabilité.
- / Donner aux investisseurs, régulateurs et citoyens **une vision claire des impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises.**



POUR QUI ?

- / **Application par vague d'entreprises** selon des critères de taille
- / **Première vague en 2025 sur exercice 2024 pour les groupes cotés européens**
- / Décalage du calendrier initial à la suite de la réglementation Omnibus, cf. schéma dédié



SO WHAT POUR LES ENTREPRISES ?

- / **Publier un rapport de durabilité intégré** au rapport de gestion, audité par un commissaire aux comptes
- / Conduire une **analyse de double matérialité**
- / **Structurer le reporting selon les normes, les ESRS** (European Sustainability Reporting Standards) - cf. schéma dédié
- / **Collecter des données quantitatives** et qualitatives standardisées et vérifiables



QUE GARDER EN TÊTE EN LISANT L'ÉTUDE ?

- / Un **cadre législatif très mouvant**, pouvant donner lieu à des **simplifications** dans les mois à venir (changement de seuils, allègement des data points demandés, etc.)
- / Un **niveau de complexité variable de mise en œuvre** selon les ressources et la taille des entreprises

DÉFINITIONS CLÉS EN LIEN AVEC LA CSRD

/ **L'analyse de la double matérialité** est au cœur des projets de CSRD. Elle consiste à identifier de concert :

/ La **matérialité d'impact** : en quoi l'entreprise elle-même génère des impacts sur l'environnement et la société

/ La **matérialité financière** : en quoi la performance de l'entreprise est impactée par les enjeux de durabilité

/ A l'issue de l'analyse, l'entreprise identifie les enjeux qui sont matériels, et doit les documenter



**ANALYSE DE
DOUBLE
MATERIALITÉ...**

/ **Impact, Risque, Opportunité**

/ L'entreprise doit identifier les **impacts positifs et négatifs** qui constituent la **matérialité d'impact**

/ L'entreprise doit identifier les risques et **opportunités** et les traduire en termes financiers pour son activité, obtenant la matérialité financière



... AVEC DES IRO

/ **Texte législatif qui vise à simplifier plusieurs réglementations européennes existantes, dont la CSRD - travail en cours**

/ Parmi les propositions : décalage de calendrier, simplification des normes et réduction du volume de datapoints à fournir, mise en place d'un cadre de reporting volontaire pour les entreprises qui ne seraient plus concernées, etc.



**PROPOSITION
OMNIBUS**

/ La CSRD ne se limite pas aux opérations directes de l'entreprise mais **investigue aussi l'amont (fournisseurs, sous-traitants, ...) et l'aval de la chaîne de valeur (clients, fin de vie des produits, etc.)**



CHAÎNE DE VALEUR

/ Réglementation européenne complémentaire à la CSRD qui classe les activités économiques selon leur contribution ou non aux objectifs environnementaux de l'UE

/ Dans le rapport de durabilité, **les entreprises doivent indiquer la part de leur chiffre d'affaires et des CapEx éligibles** à cette taxonomie



**TAXONOMIE
EUROPEENNE**

CALENDRIER DE LA CSRD

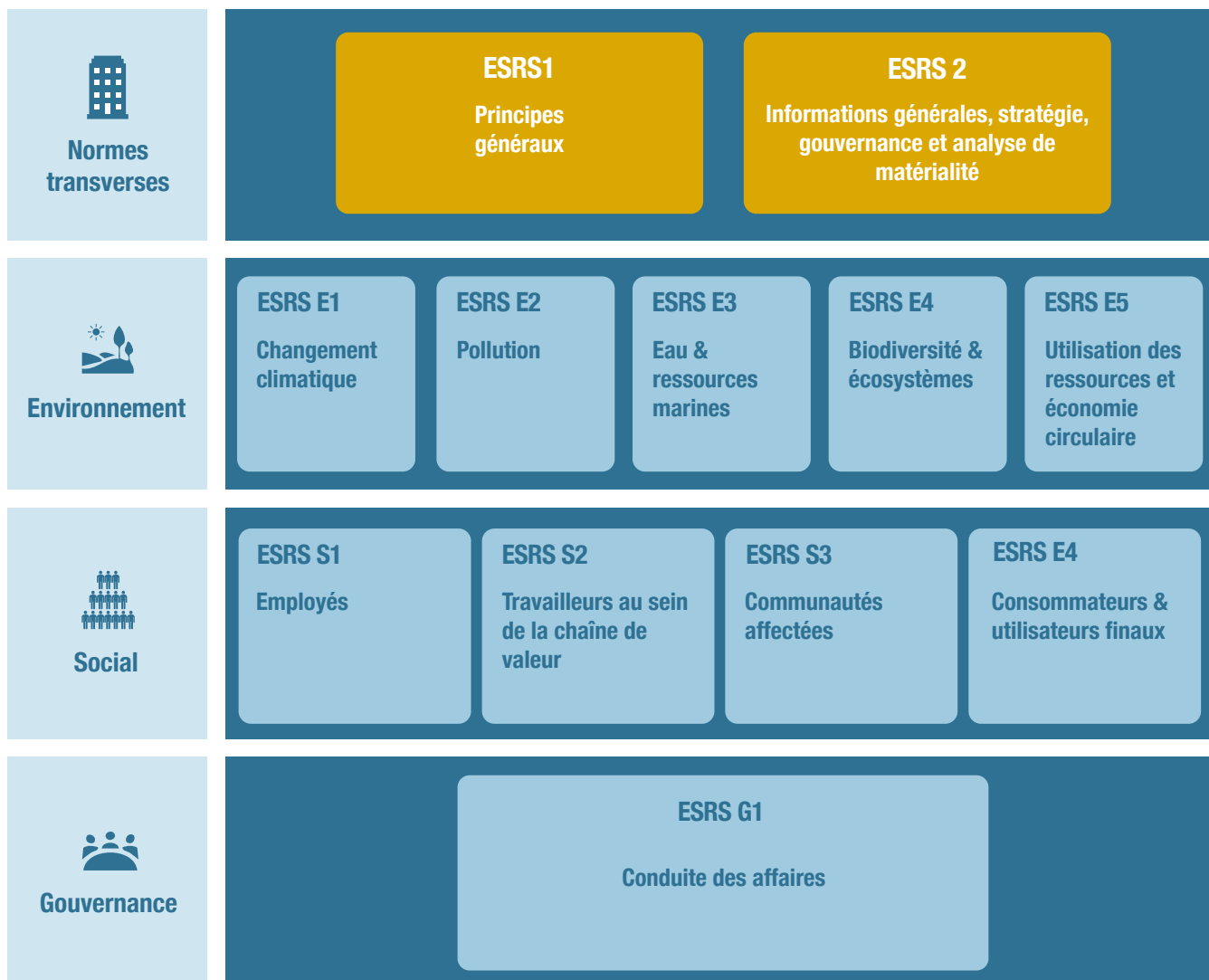
ÉLIGIBILITÉ ET CALENDRIER

Version simplifiée

	TYPE D'ENTREPRISE	AVANT OMNIBUS	APRÈS OMNIBUS
Vague 1	GRANDS GROUPES COTÉS	/ Publication en 2025 sur données 2024	
Vague 2	AUTRES GRANDES ENTREPRISES (≥250 salariés, 50M€ CA, 25M€ bilan - 2 critères sur 3)	/ Publication en 2026 sur données 2025	/ Publication en 2028 sur données 2027
Vague 3	PME COTEES	/ Publication en 2027 sur données 2026	/ Publication en 2029 sur données 2028 (+ opt-out possible)
Vague 4	GROUPES DE PAYS TIERS ≥150M€ CA UE + filiale/branche répondant aux seuils)	/ Publication en 2029 sur données 2028	/ Publication en 2029 sur données 2028

CONTENU DE LA CSRD

STRUCTURE DES NORMES ESRS - *European Sustainability Reporting Standards*



Légende

ESRS intégrant des informations obligatoires à fournir dans le rapport de durabilité

ESRS intégrant des informations à ne publier que si des enjeux considérés comme matériels ont été identifiés via l'analyse de double matérialité

Note : Chaque ESRS comporte des sous-enjeux (ex : ESRS E2 : pollution de l'air, de l'eau, du sol, substances préoccupantes et chimiques dangereuses, etc.)



PARTIE 1

LES PREMIERS ÉCRITS DE LA CSRD : UN ÉTAT DES LIEUX

COMMENT ABORDER LES RAPPORTS DE DURABILITÉ ?

Le contenu des rapports de durabilité répond avant tout à une exigence normative. Avant de rentrer dans le détail de cette matière, nous proposons de répondre à une série de questions qui faciliteront la familiarisation avec les rapports de durabilité.

#1 : Où trouver les rapports de durabilité des entreprises publiés par les entreprises de la vague 1 ?

Les rapports de durabilité des entreprises sont **inclus dans les Documents d'Enregistrement Universels des entreprises (DEU)**, dont ils constituent une section à part entière – ceci est obligatoire si l'on suit les préconisations de la réglementation.

En revanche, à l'intérieur du DEU, nous avons relevé différents partis-pris quant à la position du rapport de durabilité. Certaines entreprises font le choix de l'intégrer dès les premières pages, comme Rémy Cointreau. D'autres le placent relativement haut, à la suite des résultats du groupe ou après quelques sections de présentation générale, à l'image d'Hermès, d'Interparfums ou encore de LVMH. Enfin, certains acteurs préfèrent le situer plus loin dans le document, comme Kering, Pernod Ricard ou L'Oréal.

#2 : Comment sont structurés ces rapports de durabilité ?

Les acteurs du secteur du luxe analysés dans le cadre de cette étude ont opté pour **différentes manières de structurer** leur rapport. Dans de nombreux cas, la structure adoptée suit les ESRS dans l'ordre de la réglementation. Les entreprises qui ont publié un rapport de durabilité y voient un avantage pour apporter une lecture plus claire, éviter les redondances. C'est l'option choisie par Hermès, L'Oréal, LVMH, par exemple. Dans d'autres rapports, un découpage en plus de sections, mais où l'on retrouve très clairement des passages dédiés « Environnement », « Social », « Gouvernance », que l'on peut retrouver chez Rémy Cointreau.

Il existe des marges de manœuvre pour ajuster la structure des rapports de durabilité.

Pour les entreprises qui se poseraient la question de la **marge de manœuvre disponible pour adapter la structure d'un rapport de durabilité**, voici quelques éléments recueillis auprès des acteurs interrogés, que l'on peut identifier dans les premiers rapports parus. Il est possible de **créer des sections « chapeau »** en introduction de chaque ESRS, pour éviter les redondances par la suite. Pour l'année 2, les acteurs interrogés réfléchissent d'ailleurs à comment apporter plus de concision et éviter les redites. Par ailleurs, une option est aussi de **créer une section « Annexes »** pour rassembler des éléments qui couperaient la fluidité de la lecture.

#3 : Quelles techniques sont mises en œuvre pour faciliter la pédagogie et la lisibilité de leur contenu ?

Un levier très pédagogique qu'ont utilisé toutes les entreprises est celui du recours aux infographies. Celles-ci se sont avérées très utiles dans de nombreux cas.

Le **modèle d'affaires** est souvent illustré, comme chez Hermès, qui représente un magasin afin de matérialiser l'ensemble de ses seize Métiers (p. 58-59). La **chaîne de valeur** fait elle aussi l'objet de schémas détaillés : Pernod Ricard propose par exemple une représentation complète intégrant, étape par étape, les IRO associés, les principaux leviers d'action de la politique RSE, les parties prenantes, ainsi que la distinction entre activités amont, aval et opérations propres ; l'ensemble est codé par couleurs pour rendre la lecture particulièrement intuitive (p. 110-111).

Les rapports cherchent également à clarifier les **dispositifs de gouvernance**, comme le schéma de gouvernance de la durabilité publié par Hermès (p. 51). L'**inventaire des parties prenantes** peut aussi être présenté de manière synthétique, Hermès en fournissant une illustration claire (p. 60). Certaines maisons proposent encore une **cartographie structurée de leurs politiques**, permettant de visualiser en un regard les politiques et documents clés appliqués aux thèmes de durabilité, notamment ceux relevant des normes ESRS S1 à S4. Enfin, plusieurs entreprises choisissent de détailler une **politique spécifique** au moyen d'un schéma ou d'une infographie dédiée : Hermès explicite sa politique d'économie circulaire (p. 127), Kering sa stratégie Eau (p. 195), et L'Oréal son approche de l'affichage environnemental des produits (p. 257). Ces exemples montrent la diversité des formats mobilisés pour rendre les contenus techniques plus accessibles et plus lisibles.

Les infographies, tableaux, graphiques et tables de correspondance sont très utilisés pour insérer de la pédagogie et de la clarté dans la matière dense des rapports de durabilité.

L'usage de tableaux et de graphiques constitue également un levier important pour alléger la présentation et éviter des redondances, tout en reflétant le caractère rigoureux et systématique des démarches mises en œuvre. Ces outils visuels se révèlent particulièrement utiles lorsqu'il s'agit d'expliquer des mécanismes qui, s'ils étaient présentés uniquement sous forme textuelle, deviendraient lourds et répétitifs. Hermès, par exemple, illustre **les modalités de dialogue avec ses parties prenantes** au moyen d'un tableau synthétique qui rend la lecture beaucoup plus directe (p. 61). Les tableaux permettent aussi de **présenter des KPIs par catégorie de produits** et de donner à voir la profondeur de la donnée collectée. LVMH en fournit une illustration avec la représentation des consommations d'énergie par grands groupes d'activités, qui rend immédiatement perceptible la répartition des usages énergétiques (p. 116). Enfin, les

graphiques sont particulièrement efficaces pour mettre en valeur **des analyses quantitatives** : ils permettent de visualiser d'un coup d'œil les principaux enseignements et de rendre tangibles des ordres de grandeur parfois difficiles à appréhender. C'est notamment le cas pour la **présentation des leviers de décarbonation**, où la contribution de chaque levier et la répartition des efforts apparaissent nettement. La quasi-totalité des acteurs du secteur a recours à ce type de représentation pour clarifier sa trajectoire et renforcer la compréhension des enjeux.

Notons également que les tables de correspondance, dont certaines sont requises par la réglementation, constituent d'excellents outils pour structurer et clarifier l'information. Elles permettent tout d'abord d'établir des liens explicites entre le cadre normatif de la CSRD et les autres réglementations applicables dans l'Union européenne, offrant ainsi une vision intégrée des obligations auxquelles les entreprises doivent répondre. Elles servent également à indiquer précisément dans quelle section du rapport de durabilité chaque exigence de publication peut être retrouvée, ce qui facilite grandement la navigation au sein du document. Enfin, ces tables jouent un rôle utile pour organiser les renvois vers d'autres parties du DEU, garantissant une lecture plus fluide et une compréhension plus immédiate des articulations entre les différentes informations....

#4 : Y trouve-t-on « une forme d'exhaustivité » sur la durabilité ?

Les premiers groupes qui se sont soumis à l'exercice ont réalisé l'exercice avec sérieux, tout comme leurs pairs d'autres secteurs, et les rapports reprennent grand nombre de KPIs requis par les normes.

Néanmoins, sur certains sujets particulièrement matériels pour le secteur, il pourrait être intéressant **d'aller plus loin dans la clarté et la comparabilité des indicateurs**, afin de donner à voir plus concrètement la réalité des progrès accomplis. Ainsi, sur les enjeux d'économie circulaire, par exemple, la publication d'indicateurs quantitatifs plus précis — comme le pourcentage de produits intégrant la circularité — permettrait de mieux appréhender la portée des politiques et dispositifs évoqués. Aujourd'hui, la plupart des maisons mentionnent l'existence de stratégies, de suivis et de mesures internes, sans toujours offrir la possibilité de situer ou de comparer les approches entre elles. De même, **la connaissance fine de la chaîne de valeur amont reste un sujet clé**, notamment à la lumière des récents débats sur les conditions de production

dans certaines régions. Une transparence accrue sur la traçabilité, les partenaires ou les audits réalisés pourrait renforcer la crédibilité du secteur et illustrer concrètement les efforts engagés.

Certes, ces sujets touchent parfois aux **zones de confidentialité** propres aux modèles d'affaires, mais ils pourraient à terme devenir des champs d'innovation en matière de reporting, en conciliant exigence de transparence et préservation du savoir-faire.

Pour cette première année d'exercice, **les grands groupes ont souvent aussi utilisé la possibilité de retarder la publication de certaines données**, chacun listant ses manques en début de rapport. (Exemple : Hermès précise ne pas publier d'objectif de réduction des émissions de scope 3 en valeur absolue pour 2030, ne pas être en mesure de chiffrer certains points de données : « l'annulation prévue des crédits carbone (E1-7 AR 64) , sur les ressources entrantes (E5-4-31), sur le montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant des incidents et plaintes de discrimination et harcèlement (S1-17-103c), sur la prévention de la corruption (G1-3-21b) et sur les délais de paiement (G1-6-33b). Ces points de données ne comportent pas d'information matérielle susceptible d'influencer le jugement du lecteur. »)

DOMAINES COUVERTS ET LIEUX D'AMÉLIORATION

#1 : L'analyse de double matérialité : un pivot de la démarche

L'exercice de double matérialité, conduit pour la première fois cette année par les maisons de luxe, s'est révélé aussi structurant que complexe. La démarche a nécessité de faire dialoguer des fonctions rarement associées jusqu'ici, sous la houlette des équipes RSE en charge des projets — RSE, finance, opérations, *supply chain*, etc. — autour d'un même référentiel d'évaluation des impacts et des risques. Les entreprises ont dû construire en peu de temps une méthodologie robuste, définir leurs seuils de matérialité et arbitrer entre approche qualitative et quantitative, souvent avec des données encore partielles, et un cadre réglementaire évolutif.

Les entretiens conduits témoignent tous de la valeur de cette démarche, en termes d'animation interne, d'alignement sur les priorités.

#2 : In fine, est-on vraiment en mesure de comparer la performance des entreprises ?

Si l'objectif de comparer les acteurs et secteurs entre eux était au cœur de la CSRD, il n'est pas encore atteint, pour de nombreuses raisons, plusieurs facteurs expliquent aujourd'hui pourquoi la comparaison entre entreprises reste encore difficile. D'abord, les acteurs ont dû composer avec les aléas de compréhension et de mise en œuvre propres à un premier exercice, ce qui a entraîné des interprétations parfois différentes de la norme. S'ajoutent à cela des écarts méthodologiques sensibles d'un groupe à l'autre, ainsi que des domaines encore peu structurés par des normes ou des indicateurs véritablement partagés.

Les entreprises n'ont pas non plus répondu à la CSRD avec le même niveau de granularité, certaines optant pour des descriptions très détaillées tandis que d'autres privilégient des approches plus synthétiques. Les formats de présentation varient également, ce qui

complique davantage les comparaisons. Enfin, même si des repères existent pour naviguer dans les rapports, la densité d'information de chaque section rend l'exercice d'analyse particulièrement exigeant et chronophage.

Il n'est pas encore possible d'établir des comparaisons fines entre les acteurs du secteur.

#3 : Des démarches de durabilité, qui de manière visible, ont été engagées depuis de nombreuses années – mais la CSRD a apporté un niveau d'exigence supplémentaire

Le sérieux du secteur du luxe en matière de durabilité est clairement visible via une multitude d'indices,

- L'appui sur des politiques RSE existant depuis de nombreuses années, et qui ont déjà connu de nombreuses évolutions. Les cadres stratégiques de référence peuvent ainsi se prévaloir d'une bonne ancienneté, et ont déjà porté des fruits.
- Des années de référence antérieures à 2024 pour de nombreux indicateurs qui permettent un suivi du progrès des trajectoires sur de nombreux indicateurs

Le sérieux et l'engagement des acteurs du luxe en matière de durabilité est extrêmement visible à bien des égards.

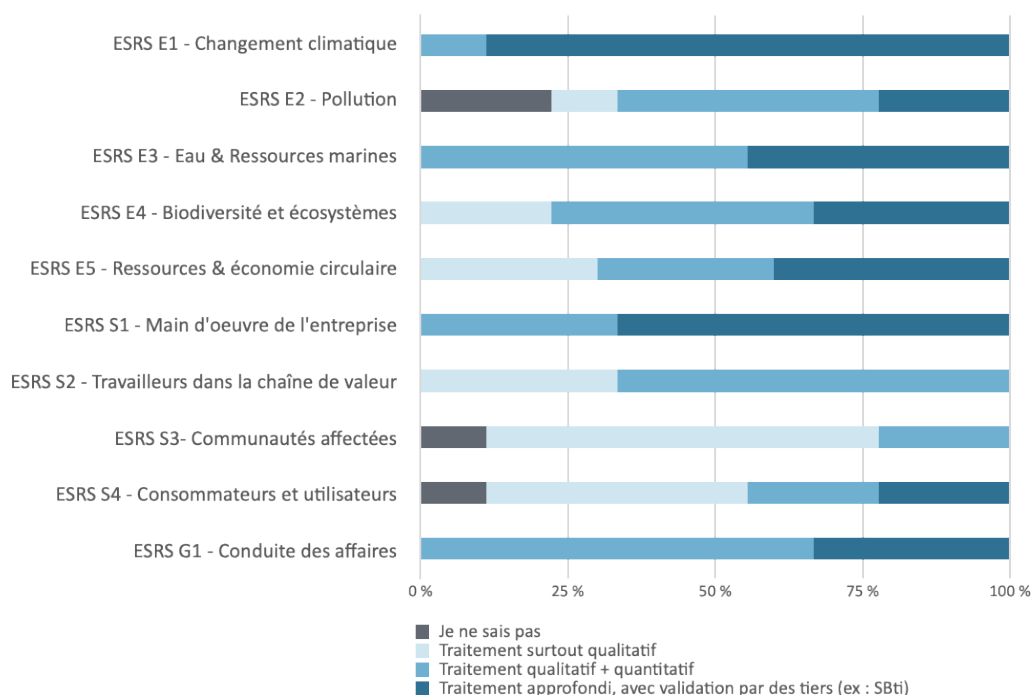
En revanche, les entretiens et les résultats du sondage l'ont confirmé, la CSRD a apporté un niveau de complexité supplémentaire aux démarches précédentes. On peut de manière schématique dissocier trois types de sujets (à retrouver dans l'illustration suivante, où les ESRS ont été laissés dans l'ordre de la réglementation pour faciliter la lecture) :

- **Les thèmes déjà bien appropriés (plus de 50% des répondants déclarent un fort niveau de maturité dans les réponses apportées) :** le changement climatique et la main d'œuvre de l'entreprise. En effet, les méthodologies autour du carbone rentrent de plus en plus dans les mœurs, les indicateurs sociaux faisaient déjà partie pour nombre d'entre eux des exigences DPEF et autres.

- **Les thèmes en cours d'appropriation, sur lesquels seuls 10 à 50% des répondants de la vague 1 déclarent un traitement approfondi des sujets :** la pollution, l'eau et les ressources marines, la biodiversité et les écosystèmes, les ressources et l'économie circulaire, les consommateurs & utilisateurs.
- **Les thèmes qui restent à explorer (aucun répondant n'a déclaré un fort niveau de maturité dans le traitement des ESRS associés),** et cadrer par des méthodes et outils qui n'existent pas encore. On retrouve ici : les travailleurs de la chaîne de valeur, sujet sensible du secteur, et les communautés affectées. On retrouve d'ailleurs sur ces thèmes une perception d'un niveau de difficulté élevé pour avoir de la donnée.

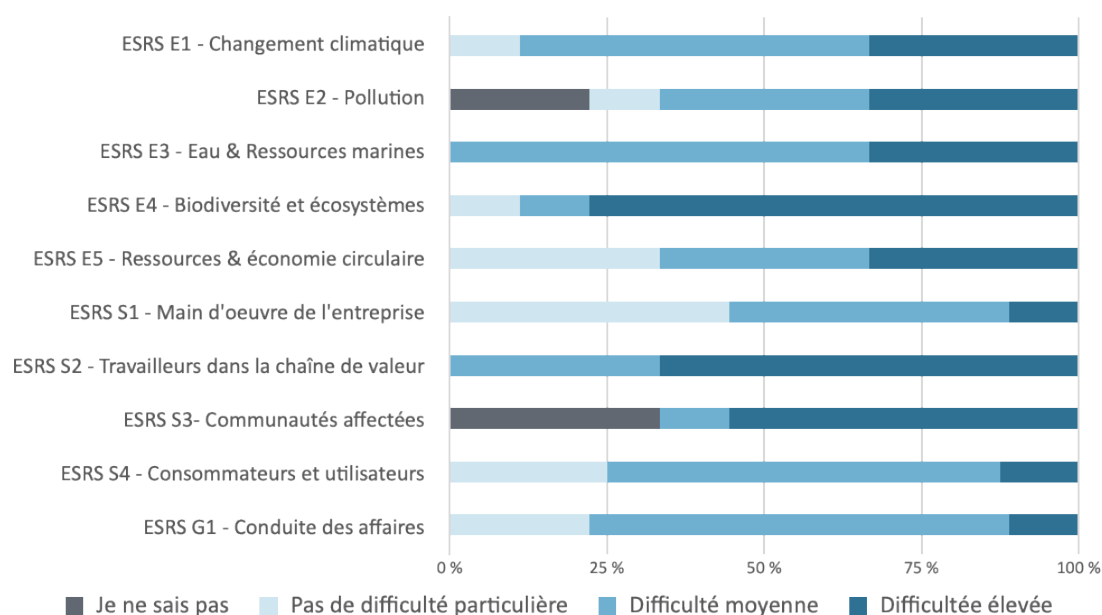
Ce niveau de maturité dépend naturellement de la facilité à collecter, valider, remonter et consolider des données. Sur ce point, les sujets liés à la biodiversité et aux écosystèmes, aux travailleurs de la chaîne de valeur et aux communautés affectées sont remontés comme les plus difficiles à appréhender.

Pour chaque norme, comment estimez-vous le niveau de maturité des réponses par votre entreprise en 2025 ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

Pour chaque norme, comment estimez-vous le niveau de difficulté à obtenir et consolider des données fiables ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

#4 : Que retenir des pratiques actuelles reflétées par les normes ESRS ?

Le niveau de maturité sur chacun des ESRS varie fortement, les acteurs de la vague 1 en témoignent d'eux-mêmes. La lecture des rapports de durabilité permet tout de même de partager ici une sorte d'état de l'art des pratiques par norme.

Nous proposons ici un focus par norme, visant – sans exhaustivité – à fournir un panorama :

Des **cadres méthodologiques / repères existants** pour conduire les analyses, par grand domaine. Cette rubrique rassemble les réglementations, organismes, outils et méthodologies qui se sont imposés sur le marché pour cadrer les analyses.

Des pratiques **bien ancrées dans les grands groupes** : pratiques souvent citées dans les rapports de durabilité, qui sont presque des standards de marché.

Des pratiques émergentes / différenciantes : pratiques citées ponctuellement avec une volonté de marquer un *leadership* sur le sujet, pratiques en cours d'adoption dans notre panel d'entreprises.

ENVIRONNEMENT

ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS (méthodologies, standards, organismes de validation)

- / Analyses en référence à **des scénarii climat** (GIEC,...)
- / **Mesure de l'empreinte carbone sur les scopes 1, 2 et 3, selon méthodes établies (GHG protocol)**
- / **TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure)** : analyse des risques, etc.
- / **Unité de mesure partagée** : teqCO2
- / **Validation des trajectoires par un tiers**, via la démarche **SBti (Science Based Target initiative)**

PRATIQUES "STANDARDS"

- / **Nombreux leviers communs pour structurer les plans de décarbonation**, parmi lesquels
 - / Efficacité énergétique des sites
 - / Intégration d'énergies renouvelables
 - / Décarbonation du transport
 - / Remplacement d'équipements industriels
- / **Évaluation des risques physiques de sites**
- / **Définition d'un prix interne du carbone** pour intégrer le coût du carbone dans leur stratégie et leurs choix économiques

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / **Intégration d'un nouveau Focus FLAG (Forest, land and agriculture) dans le cadre SBTi** - utilisé pour désigner les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités agricoles et forestières et autres activités ayant un impact sur la terre – *en cours d'adoption*
- / **Travail sur des facteurs d'émission propriétaires** plus précis que les proxys de marché
- / **Sobriété énergétique du marketing digital** – en développement croissant

Note

- / **Cadre d'analyse partagé dans l'ensemble des secteurs de l'économie**
- / **Les plans de transition ne sont pas à date associés à un chiffrage des efforts / investissements requis pour les soutenir**

ENVIRONNEMENT

ESRS E2 - POLLUTION

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

- / **Démarche SBTN (Science Based Target for Nature)** – en cours d'adoption
- / **ISO 14001 (système de management environnemental)**

PRATIQUES "STANDARDS"

- / **Conformité de l'usage des substances réglementées** (ex : mise en place des listes de substances restreintes officielles)

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / **Montée en puissance du cadre SBTN**

Note

- / **Cadre d'analyse émergent**

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

- / ISO 14046 (*Water Footprint*)
- / Outil Aqueduct (*World Resources Institute*) - plateforme de cartographie et d'analyse qui permet de mesurer la disponibilité, la qualité et la variabilité de la ressource en eau, aujourd'hui et dans le futur.
- / Alliance for Water Stewardship (AWS) – certification

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Mesure de la pression hydrique (rapport entre la demande en eau et sa disponibilité)
- / Mise en place de stations d'épuration sur sites

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / Montée en puissance des pratiques **Agriculture régénérative** (approche agricole qui vise à réduire l'impact environnemental tout en restaurant et améliorant les écosystèmes : les sols, la biodiversité, l'eau et le climat)

Note

- / Cadre d'analyse émergent

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

- / Démarche SBTN (*Science Based Target for Nature*) – en cours d'adoption
- / TNFD (*Taskforce on Nature Related Financial Disclosures*) (cadre de reporting)
- / Global Biodiversity Score (CDC Biodiversité)
- / CDB Convention ONU sur la diversité biologique
- / WWF Biodiversity Risk Filter

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Diagnostics & plans d'action
- / Priorisation de territoires à risque
- / Certification des filières

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / Montée en puissance des pratiques **Agriculture régénérative** (approche agricole qui vise non à réduire l'impact environnemental tout en restaurant et améliorant les écosystèmes : les sols, la biodiversité, l'eau et le climat)

Note

- / Cadre d'analyse émergent

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

- / **Analyses du Cycle de Vie** (ACV) pour approfondir la connaissance des matières
- / **Certification des matières** (ex : GOTS, PEFC, etc.)

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Mise en avant de la **qualité et durabilité** des produits
- / Introduction de **l'éco-conception**, de produits **rechargeables** le cas échéant
- / Gestion des **invendus**
- / Circularité des **emballages**
- / Baisse du **plastique** dans les emballages
- / **Certification** des filières
- / Explorations autour de la **seconde main**

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / Optimisation des **prévisions de vente grâce à l'IA**
- / Efforts de **R&D / innovation**
- / Transformation **des services après-vente** (services, organisation)
- / **Grille interne de réparabilité** intégrée dans le processus de développement produit

Note

- / **Nombreuses initiatives préexistantes à la réglementation CSRD dans le secteur du luxe**

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

- / **Normes de qualités ISO** (ex : ISO 45001 santé et sécurité)

PRATIQUES "STANDARDS"

- / **Pulse surveys**
- / Dispositifs d'**alerte**
- / Politiques de **D&I**
- / Politiques de **santé & sécurité au travail**
- / **Développement des talents**
- / Préservation et transmission des **savoir-faire**
- / **Formation** des collaborateurs
- / ...

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / **Culture d'entreprise** et déploiement dans l'organisation
 - / Mise à jour des EVP, **Employee Value Propositions** (marque employeur) et mise en cohérence de l'Employee Journey
 - / Travail sur la **culture managériale**
- / Développement d'une **vision stratégique des talents** pour le futur
- / Offres de **formation RSE** en croissance

Note

- / **ESRS mature chez les grands groupes**
- / **Appui sur les SIRH pour la remontée de données**

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

Cadres internationaux

- / OIT (organisation internationale du travail)
- / Pacte mondial ONU

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Cartographie des risques
- / Audits fournisseurs & plans d'actions
- / Embarquement des fournisseurs dans des logiques de labellisation (ex : Ecovadis)
- / Accompagnement des fournisseurs

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / Enquêtes spécifiques sur les **risques liés aux « human rights »** dans la chaîne de valeur
- / Programmes de formations spécifiques pour les fonctions achats, établis dans la durée

Note

- / Cadre d'analyse émergent

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

- / Droits humains ONU

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Insertion et éducation, soutien de communautés locales
- / Mécénat et accès à la culture

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / Agriculture régénérative
- / Valorisation des métiers d'excellence auprès du grand public

Note

- / Cadre d'analyse émergent
- / ESRS généralement moins documenté vs. autres thématiques de la norme

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

Nombreux cadres réglementaires préexistants (France + Europe)

- / Règlements européens sectoriels (alimentaire & spiritueux, beauté, mode...)
- / Lois sectorielles : ex : loi EVIN (alcool & spiritueux)
- / Loi AGECE
- / ...

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Protection des données clients
- / Traçabilité
- / Politiques et plans d'actions pour une consommation responsable (vins & spiritueux)
- / Chartes de formulation (beauté)
- / Marketing / publicité responsables

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / Affichage environnemental sur les produits - en cours de développement

Note

- / ESRS particulièrement convoqué
 - / Pour les Vins & Spiritueux
 - / Pour la Beauté

GOUVERNANCE

ESRS G1 – GOUVERNANCE

CADRES DE RÉFÉRENCES LES PLUS UTILISÉS

Nombreux cadres réglementaires préexistants (France + Europe)

- / Lois Sapin II, Grenelle II
- / Devoir de vigilance
- / RGPD
- / ...

PRATIQUES "STANDARDS"

- / Large lot de politiques déjà bien connues et mises en place
 - / Code d'éthique
 - / Charte de conduite
 - / Politique anti-corruption
 - / Dialogue social
 - / ...

PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

- / -

Note

- / ESRS déjà très mature au sein des grands groupes

L'ÉDITORIALISATION DE LA CSRD : ENTRE TRANSPARENCE, COMPARABILITÉ ET NARRATIF DE MARQUE

Dans le secteur du luxe, chaque prise de parole constitue un moyen de mettre en avant les éléments qui distinguent une marque et d'affirmer son territoire d'expression. Il était donc légitime de se demander si la CSRD permettait de **construire un récit RSE cohérent**, porteur d'ambition et de sens.

Les entretiens conduits ont en grande majorité soulevé une difficulté majeure : la contrainte de la norme, qui, via un cadre bien établi ne laisse pas beaucoup de place pour « se raconter ». Voici néanmoins quelques pistes pour valoriser sa spécificité sans nuire à la comparabilité.

Une première manière de préserver l'identité des maisons consiste à **valoriser l'existant**, en s'appuyant sur les cadres et les stratégies RSE déjà structurés. Plusieurs groupes organisent ainsi leurs IRO en prolongement direct des piliers de leur stratégie durable. Rémy Cointreau, par exemple, distingue des « IRO Terroirs », des « IRO Hommes » et des « IRO Temps », tandis qu'Hermès articule les siens autour de trois grands axes — la Planète, les Hommes et les Femmes, et les Communautés. LVMH adopte une démarche similaire en reliant l'ensemble de ses IRO aux objectifs de sa feuille de route environnementale Life 360.

Les entreprises peuvent également s'appuyer sur certaines **sections particulièrement propices à l'expression de leur singularité** : la présentation du modèle d'affaires, l'énoncé de la raison d'être, ou encore les sections introductives de chaque norme ESRS, qui offrent la possibilité de contextualiser la démarche et de mettre en avant les actions clés déjà engagées.

Un autre levier d'expression réside dans la **formulation même des IRO**, qui peut être travaillée pour faire émerger certains thèmes identitaires. Hermès illustre bien cette approche au sein de la norme ESRS S1, consacrée à la main-d'œuvre de l'entreprise : la maison y intègre explicitement la notion de savoir-faire, à la fois comme impact positif — en soulignant la contribution à

l'employabilité via le développement des compétences — et comme opportunité, en mettant en avant le rôle des talents et des savoir-faire dans l'amélioration de la performance.

Les entity specific disclosures, une réelle opportunité d'aborder les spécificités des Maisons

Enfin, les entreprises peuvent exploiter plus largement les « **entity specific disclosures** », ces éléments propres à une organisation qui ne figurent pas directement dans les normes mais que la CSRD encourage à documenter lorsqu'ils sont matériellement significatifs. Leur utilisation permet d'aborder des sujets très spécifiques au secteur ou au modèle d'affaires : la rareté des matières premières, la transmission des savoir-faire artisanaux, la relation client dans le luxe, ou encore l'ancrage territorial. Cette latitude constitue l'une des principales opportunités offertes par la directive : elle permet de dépasser la stricte conformité pour affirmer la singularité de chaque groupe. La norme prévoit d'ailleurs que ces éléments soient explicitement identifiés dans le récapitulatif des impacts, risques et opportunités, ce qui en facilite la lecture et renforce leur reconnaissance. LVMH et Kering ont notamment eu recours à cet usage.

Chez LVMH, plusieurs éléments ressortent de la manière dont le groupe utilise les IRO pour rendre compte de ses spécificités.

Au titre de la norme **ESRS S3 – Communautés affectées**, le groupe met en avant plusieurs **impacts positifs**. Il souligne d'abord la « Dynamisation des territoires par la création d'emplois et l'empreinte économique du Groupe » (valable pour toutes les

catégories de produits du groupe), la « contribution à l'égalité des chances par l'insertion dans le monde professionnel des jeunes et des populations vulnérables » (valable pour toutes les catégories de produits également), et enfin la « préservation du savoir-faire et de l'artisanat d'art » (plus particulièrement pour la Mode & la Maroquinerie, l'Horlogerie et la Joaillerie).

Cet usage permet de bien mettre en valeur des aspects qui distinguent les groupes du secteur entre eux, mais aussi qui distinguent le luxe d'autres secteurs, particulièrement sur les sujets liés aux savoir-faire. Les entreprises peuvent aisément valoriser des causes soutenues par lesquelles elles se distinguent.

En lien avec la norme **ESRS G1 – Conduite des affaires**, LVMH mentionne aussi des **impacts négatifs** potentiels, parmi lesquels « l'implication directe ou indirecte dans des incidents de blanchiment d'argent ou liés au respect des sanctions économiques en vigueur ». Le groupe identifie par ailleurs plusieurs **risques**, notamment « l'atteinte à l'image du groupe en cas de controverse atteignant l'image des marques ou la protection de la propriété intellectuelle du Groupe (profusion non contenue de contrefaçons sur le marché) » et des « Sanctions et pénalités liées à l'implication dans des pratiques de corruption ou toute autre atteinte à l'éthique des affaires, ou dans des pratiques contrevenant aux sanctions économiques en vigueur ». (p. 70-72).

Chez **Kering**, la démarche est similaire. Au titre des normes **ESRS S1 – Main d'œuvre de l'entreprise** et **ESRS S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur, le groupe fait de la préservation des expertises et des savoir-faire artisanaux** un enjeu majeur. « Les actions de préservation de l'expertise et des savoir-faire artisanaux contribuent à soutenir les communautés artisanales en leur assurant un travail durable dans les régions où leurs savoir-faire sont nés et encouragent la transmission et la préservation des techniques traditionnelles », il y a là un impact positif. Il existe en outre une « opportunité de développer en interne certaines compétences de production et d'artisanat, et de soutenir activement les fournisseurs stratégiques dans la sécurisation de leurs savoir-faire »

Dans le cadre de la norme **ESRS S3 – Communautés affectées**, **Kering met en avant un second enjeu clé, celui de la promotion des droits des femmes dans la société**. Les initiatives engagées en ce sens sont qualifiées d'**impact positif** en agissant sur la « promotion des droits et de l'image de la femme dans la société ». (p.166-173)



PARTIE 2

QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA CSRD POUR LES ENTREPRISES DE LA VAGUE 2 ?

Lorsque l'on demande aux groupes cotés – qui ont donc publié leur rapport de durabilité cette année – d'attribuer une note de 1 à 10 pour rendre compte de la complexité de la démarche, les répondants au questionnaire affichent une moyenne de 7,2 sur 10. Cette moyenne s'élève à 7,4 pour les entreprises des vagues 2 et 3 qui l'ont initiée mais ont reçu du temps complémentaire pour s'acquitter de cette tâche. Ces scores démontrent l'utilité de partager quelques bonnes pratiques et retours d'expérience pour aller droit au but et être efficient sur les ressources employées, surtout dans le contexte économique actuel.

7,2 /10

est la note de complexité de la CSRD attribuée par les entreprises ayant produit un rapport de durabilité

7,4 /10

est la note de complexité de la CSRD attribuée par les entreprises des vagues 2 et 3

QUELLES MEILLEURES PRATIQUES À PARTAGER ?

#1 : Une organisation projet bien structurée, qui s'appuie sur l'existant

Les projets de mise en conformité de la CSRD sont **le plus souvent portés par les directions RSE**. Si les directions des groupes les plus structurées disposent déjà d'expertises diversifiées (climat, biodiversité, carbone), certaines entreprises de la vague 2 ont dû renforcer leurs effectifs et ont misé sur des profils ingénieurs, afin de bien appréhender et challenger les données requises (exemple : avec une spécialisation en efficacité énergétique, en environnement, etc).

Un **porteur de projet** a été nommé au sein de ces directions, en charge de la coordination d'ensemble. Les entreprises de la vague 1 recommandent d'adjoindre à ce rôle une dimension d'animation forte, pour « vendre » le projet comme un véritable levier de transformation, le connecter au business, et engager les équipes.

Sous le porteur de projet, la **mise en place d'équipes projet claires** a été capitale pour la tenue des délais des acteurs de la vague 1, tout en s'appuyant sur les process et voies de remontée de données existantes, notamment celles qui avaient été mises en place pour les DPEF (Déclaration de performance extra-financière). Beaucoup ont ainsi pu s'appuyer sur des canaux de remontée de l'information par domaine (ex : SIRH pour les données sociales, plateforme dédiée pour les données environnementales). A noter que la **contribution de la fonction Finance** a souvent été saluée comme indispensable.

Pour mettre en mouvement l'équipe, la constitution d'un **retroplanning détaillé**, tenant compte des jalons clés (rédaction, relecture interne, relecture par les auditeurs, validation par le comité d'audit, etc.). Une phase de décryptage / appropriation a souvent trouvé sa place pour traduire le texte réglementaire en langage « opérationnel » et cerner le périmètre des attentes.

Parmi les écueils à éviter, on note :

- **Confier la rédaction à une seule personne**, ce qui peut s'avérer risqué et provoque une lourde charge lorsque certains éléments clés ne sont disponibles que tardivement dans les plannings
- **Le manque de communication projet** qui ferait voir la CSRD comme un simple projet de mise en conformité relégué à des opérationnels

#2 : L'embarquement des équipes, à initier au plus tôt

Si la mobilisation des équipes internes n'apparaît pas comme un frein majeur aux projets de mise en conformité avec la CSRD, il n'en reste pas moins que des plannings projets chargés et tendus demandent un fort alignement des énergies. Les actions mises en place par notre panel ont été multiples.

La mobilisation interne est passée d'abord par une **formation préalable – et continue** – de l'ensemble des contributeurs clés, qu'il s'agisse de webinaires, de sessions dédiées ou d'interventions d'experts externes. Elle implique également de formaliser un véritable « organigramme de la CSRD », permettant à chacun de comprendre son rôle, ses responsabilités et ses interfaces.

À cela s'ajoute la **création d'un réseau d'experts internes**, conçu pour résister aux changements d'interlocuteurs. Cela suppose de faire correspondre un périmètre projet clair à une fiche de poste, mais aussi de **mailler finement l'organisation** en plaçant ces experts aux bons niveaux – site, pôle, région, pays, ou tout autre découpage pertinent – afin de garantir une continuité et une cohérence dans le temps.

Enfin l'animation doit être construite **autour des temps forts** du chantier, notamment l'analyse de double matérialité ou la définition des IRO, afin de mobiliser les équipes, aligner les interprétations et assurer une dynamique collective tout au long du projet.

#3 : La mise en place d'une gouvernance

La préparation des rapports de durabilité a foncièrement besoin d'un fort niveau de *sponsorship* au sein des organisations. Voici quelques modalités qui permettent de s'en assurer

- S'assurer que le porteur de projet a un « **correspondant** » au comex
- Porter le sujet au niveau du comex **chaque trimestre** et au moins une fois par an au niveau du board
- **Animer des sessions de travail avec le comex** autour de la matrice de double matérialité pour la connecter à la résilience du business model, la projection de l'entreprise dans 20/30/40 ans sous différents scénarios, etc.

Battre le rythme est une autre des composantes clés de ces projets, qui ont été suivis autour de comités de pilotage fréquents – on retrouve ici les techniques classiques de gestion de projet.

#4 : Un lien de collaboration à créer avec les auditeurs

De manière unanime, les entreprises qui ont publié un rapport de durabilité déclarent que la relation avec les auditeurs est clé dans le process – d'autant plus qu'elles ont connu des changements de réglementation (notamment sur les matrices de double matérialité). Voici les bonnes pratiques adoptées :

- **Une implication suffisamment en amont**, en communiquant l'état d'avancement et les produits finis pour éviter les mauvaises surprises lors de l'audit
- **Une attitude de forte collaboration**, quitte à partager beaucoup pour leur permettre de bien saisir la cohérence des politiques & démarches RSE des Maisons. Cela permet de passer d'une logique de « correction du négatif », somme toute assez présente dans la norme, à une logique de valorisation des impacts positifs réels.

Parmi les entreprises pour lesquelles l'exigence de publication a été décalée, certaines ont choisi de sécuriser le travail effectué en demandant un « **audit à blanc** », qui permet de valider un premier galop d'essai pour mieux avancer les années suivantes (ex : Interparfums).

#5 : Des retours mitigés sur les plateformes de collecte de données

L'avènement des réglementations de durabilité s'est accompagné de la multiplication des propositions d'accompagnement via des outils digitaux, notamment des plateformes. Celles-ci se targuent d'être calquées sur la réglementation pour récolter et consolider la donnée nécessaire, et parfois générer un rapport de durabilité.

Les premières expériences menées montrent que ces solutions sont évidemment utiles pour coordonner l'ensemble du dispositif, mais elles appellent néanmoins à une **certaine prudence** et à un questionnement approfondi en amont. Il est essentiel d'évaluer la disponibilité et la fiabilité de la donnée de base, car l'ajout d'un outil ne permet ni de la fiabiliser ni d'en garantir la véracité. Il faut également considérer l'état réel des données déjà présentes dans les autres systèmes de l'entreprise – PLM, ERP, SIRH ou autres – afin d'éviter de créer des décalages ou des incohérences supplémentaires.

Enfin, il est nécessaire de s'interroger sur l'ADN des entreprises qui proposent ces solutions et sur la composition de leurs équipes. S'agit-il avant tout d'experts technologiques capables d'assurer la robustesse de l'outil, ou d'experts en durabilité aptes à contribuer au cadrage et au support du projet ? Ces fournisseurs sont-ils réellement en mesure de suivre les évolutions réglementaires, encore très mouvantes, de les intégrer rapidement à leurs plateformes et d'en expliciter les conséquences pour leurs clients ?

FOCUS SUR L'ORGANISATION PROJET - VAGUE 1

RATTACHEMENT POSSIBLE DU PROJET

Niveau
Groupe

DIRECTION
GENERALE

DIRECTION
RSE

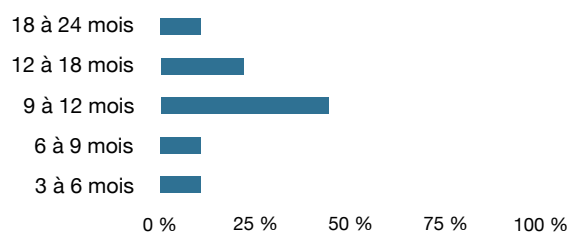
Niveau
Maison

DIRECTION
GENERALE

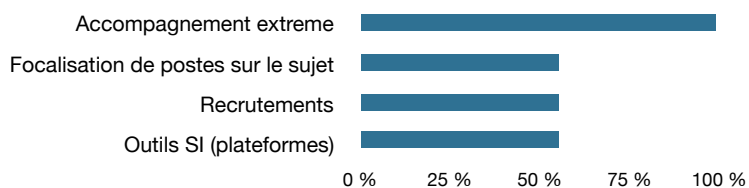
DIRECTION
RSE

DIRECTION
SUPPLY
CHAIN

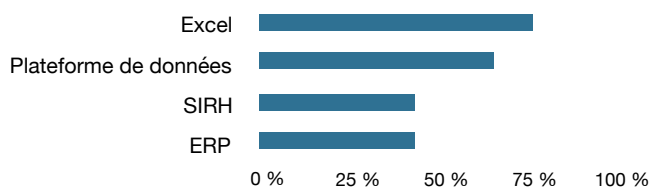
DURÉE DU PROJET



INVESTISSEMENTS FAITS POUR LE PROJET



OUTILS UTILISÉS



TOP 3 DES DIFFICULTÉS

- 1 Accès aux données fournisseurs
- 2 Manque de précision des normes
- 3 Complexité technique des normes

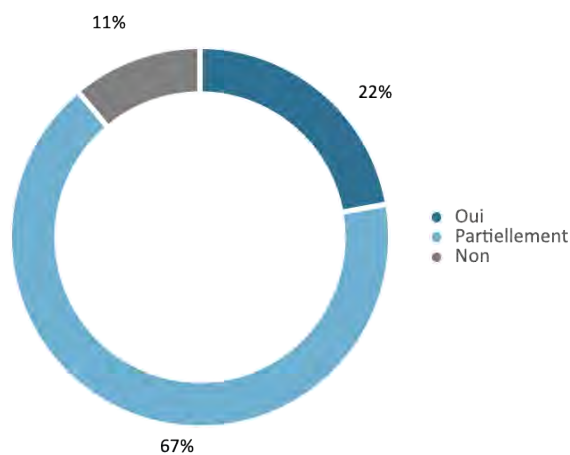
Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

DANS L'INCERTITUDE, QUELLES OPTIONS DISPONIBLES POUR MONTER EN PUISSANCE ET ÊTRE PRÊTS EN 2028 ?

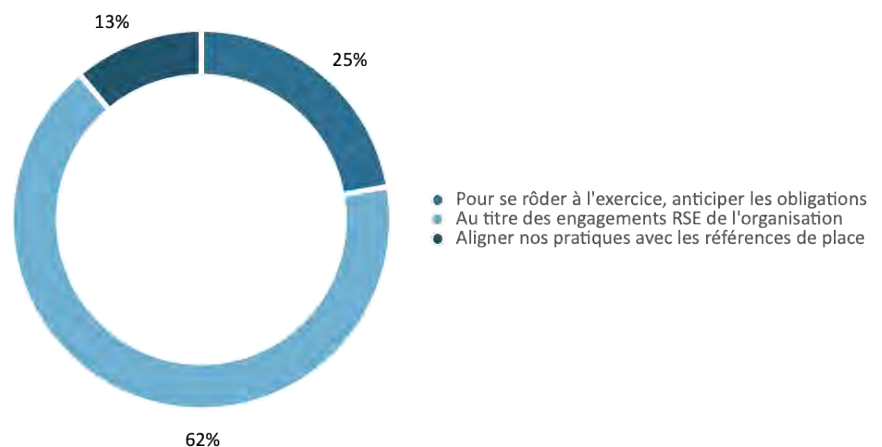
En dépit du report de calendrier, les entreprises de la vague 2 interrogées dans l'étude témoignent en majorité du fait qu'**elles souhaitent maintenir un niveau élevé d'ambition**, reconnaissant à travers la CSRD une forme de « sens de l'histoire », et tenant à maintenir une dynamique d'exemplarité.

Le sondage réalisé montre d'ailleurs que parmi les entreprises des vagues 2 et 3 qui ont répondu, l'envie d'avancer est bien présente :

Si vous n'étiez pas soumis à une publication en 2025, avez-vous fait l'exercice malgré tout ?



Pourquoi oui ou partiellement ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

A noter cependant que dans les propositions de révision des normes, les entreprises de plus de 1000 collaborateurs resteraient concernées par la CSRD, peut-être allégée mais nul ne sait encore dans quelle mesure. Celles qui ont moins de 1000 collaborateurs pourraient en être exemptées.

Face aux incertitudes qui entourent encore l'évolution du cadre réglementaire, plusieurs options s'offrent aux entreprises pour continuer à progresser sans nécessairement se focaliser uniquement sur la production du rapport de durabilité lui-même.

Cinq options existent pour aider les entreprises des vagues 2 et 3 à se préparer.

Une première voie consiste à **avancer indirectement**, en repriorisant des projets qui viendront naturellement enrichir le futur contenu du rapport : il peut s'agir, par exemple, de tout projet significatif portant sur l'un des volets de la norme, ou d'initiatives visant à améliorer la collecte et l'analyse de données (mise à niveau du SIRH, calcul d'une empreinte "nature", projets data, etc.).

Les entreprises peuvent également choisir de **miser sur un label** plus immédiatement lisible pour les clients et certains marchés, notamment les États-Unis, comme le label B Corp. La réglementation européenne sur le *greenwashing* conduit d'ailleurs à rapprocher progressivement la grille d'analyse de ce label des exigences de la CSRD, ce qui réduit le risque de dispersion des efforts.

Une autre option consiste à **adopter le cadre VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs)**, conçu pour les entreprises non soumises à la CSRD. Ce référentiel volontaire, plus modulaire et allégé — avec moins de données à reporter et un formalisme réglementaire réduit — permet de structurer une démarche de reporting tout en tenant compte des ressources disponibles. Il offre ainsi une approche graduée, proportionnée à la taille et aux moyens de chaque organisation.

En parallèle, les entreprises peuvent choisir de **progresser spécifiquement sur la matrice de double matérialité**, en l'utilisant comme un premier vecteur d'engagement et de mobilisation interne. Au-delà des notions de base, cet exercice permet d'anticiper un renforcement futur des normes et de contribuer à structurer la gouvernance globale de la RSE.

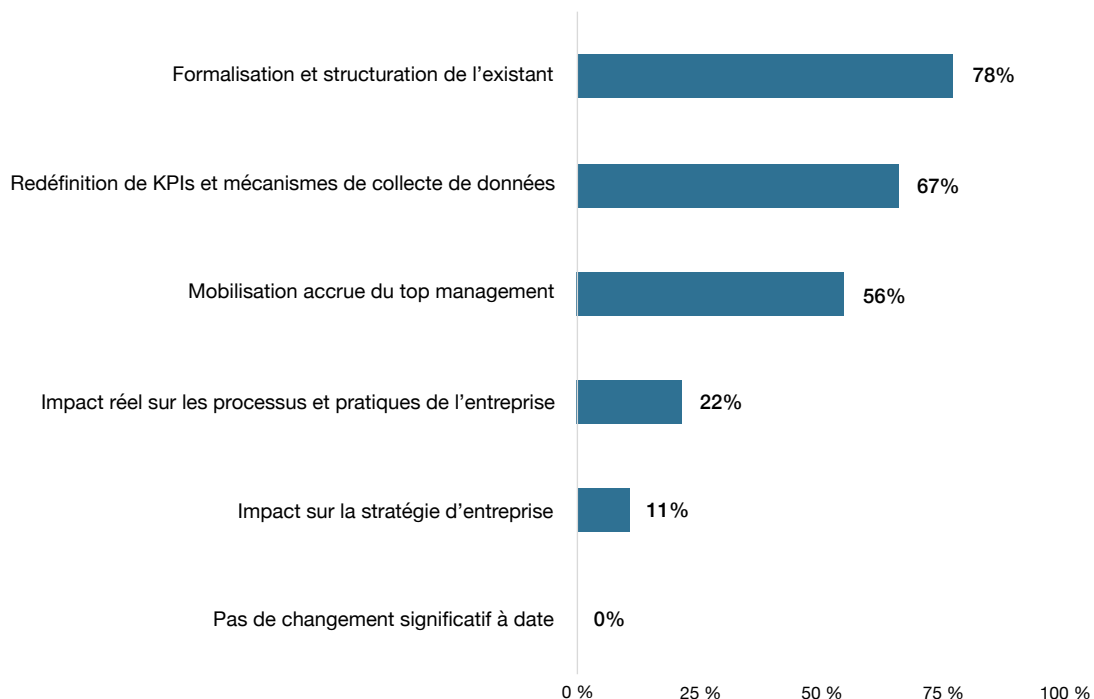
Enfin, certaines organisations optent pour un **véritable galop d'essai** : elles réalisent l'exercice dans son intégralité, comme si elles devaient publier un rapport complet, afin d'identifier les zones de flou, de les traiter et d'aligner progressivement leurs livrables sur le niveau des grands groupes. Cette démarche permet de se préparer quel que soit le futur cadre précis, en pariant sur une convergence croissante des exigences dans les années à venir.

LA CSRD : PURE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE OU VECTEUR DE TRANSITION ?

Les entreprises ayant publié leur rapport donnent une note moyenne de 5,8/10 lorsqu'on leur demande d'évaluer les bénéfices du projet. Intéressant de constater que les entreprises des vagues suivantes misent sur une moyenne de 6,7/10 ! Faut-il les détromper ? Non bien sûr car d'une part les grands groupes avaient certainement une longueur d'avance et par ailleurs les entretiens ont aussi fait état de nombreux bénéfices de la démarche, nous y reviendrons.

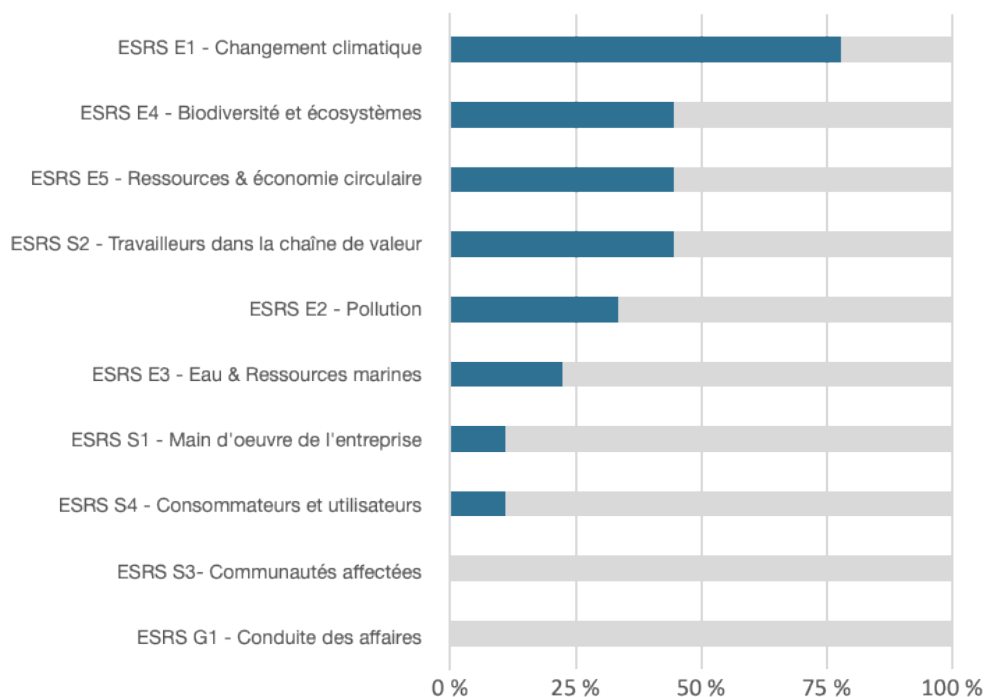
Parmi les entreprises de la vague 1, et comme visible dans les illustrations ci-dessous, nombreuses sont celles qui témoignent des impacts positifs de la démarche. 78% soulignent notamment que la CSRD a contribué à la formalisation et structuration de l'existant, 67% à la redéfinition de KPIs et de mécanismes de collecte de données, 56% à la mobilisation accrue du *top management*.

Quels sont les impacts du projet CSRD pour votre organisation ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

Quels sont les 3 thèmes les plus porteurs de transformation pour l'entreprise ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

Les entretiens qualitatifs mettent également en lumière une série de bénéfices concrets liés à la mise en œuvre de la CSRD.

Plusieurs entreprises soulignent d'abord une **mobilisation renforcée du comex et des boards** autour des enjeux de résilience des *business models*, ce qui contribue à reconnecter étroitement la RSE aux autres fonctions clés de l'organisation. La démarche a par ailleurs servi de **levier d'accélération** pour certains sujets qui n'étaient jusqu'alors pas formellement encadrés par une gouvernance, une politique ou un plan d'actions, en structurant de manière plus claire les flux de collecte, d'entrée et de validation de données.

Les groupes ayant publié leur rapport relèvent aussi une **amélioration de leurs notations extra-financières**, directement portée par la rigueur du travail engagé. La qualité du **dialogue entre les différents organes de gouvernance** — *boards*, comités d'audit, comités RSE — s'en trouve également renforcée, l'exercice créant un socle commun d'information et une compréhension partagée des enjeux.

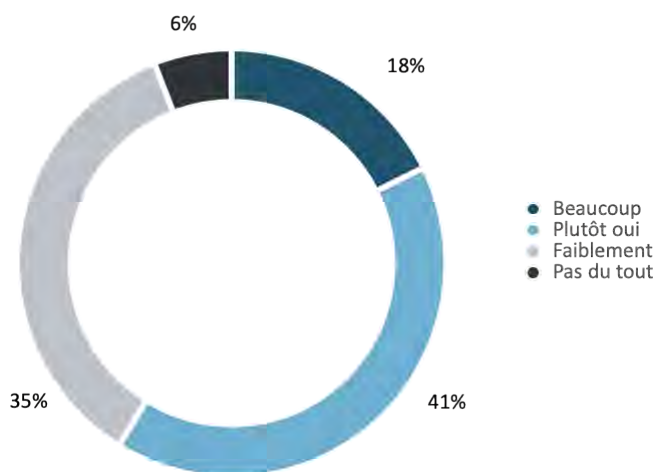
La CSRD contribue en outre à **resserrer les liens entre les fonctions Finance et RSE**, notamment autour des exercices de chiffrage des plans de transition ou de la définition des besoins CapEx et OpEx associés. Enfin, de nombreuses entreprises soulignent la valeur d'un **document de référence interne**, désormais disponible, contenant des données fiables et auditées, sur lequel s'appuyer pour piloter et éclairer la prise de décision.

En outre, il ne faut pas oublier que la valeur de la CSRD, qui apparaîtra pleinement les années à venir réside dans le **pilotage de la trajectoire**. Ainsi, il faudra attendre un peu pour suivre la concrétisation des plans de transition, des leviers de décarbonation, et autres engagements communiqués.

Enfin, comme en témoigne le graphique ci-dessous, quelle que soit la vague d'appartenance des acteurs de notre panel, ils s'accordent pour dire que la CSRD contribue à la transformation : **88% déclarent qu'elle**

renforce beaucoup les pratiques internes de l'industrie. Aucun acteur n'a choisi la réponse « pas du tout » ou « faiblement ».

La CSRD renfore-t-elle l'image des acteurs du luxe ? (toutes vagues)





PARTIE 3

ET POUR DEMAIN ?

QUELLES ATTENTES EXPRIMÉES PAR LES MAISONS ? (RÉGLEMENTATION, COOPÉRATION, ETC.)

#1 : Une stabilisation du cadre très attendue

Les différents acteurs de l'étude témoignent d'attentes fortes en matière d'**atterrissage rapide du cadre réglementaire pour les années à venir : contenu des normes, seuils d'éligibilité, normes sectorielles**. Ceci est capital pour planifier les projets et bien en dimensionner les ressources.

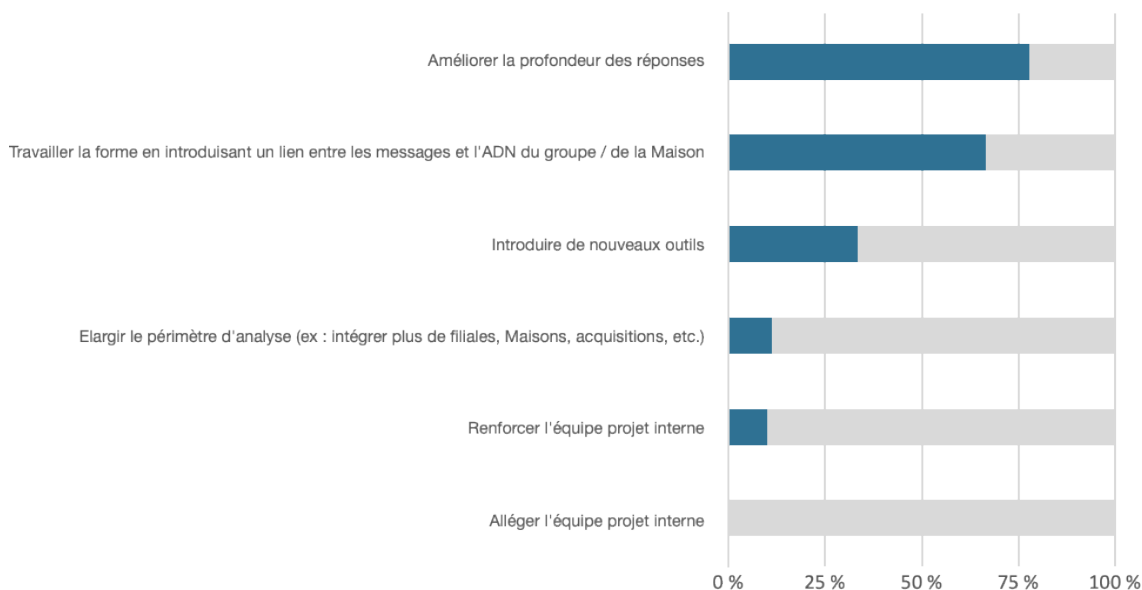
La stabilisation du cadre réglementaire est très fortement attendue par les Maisons

#2 : Une volonté de mieux valoriser les impacts positifs de l'industrie et l'ADN des Maisons

LA CSRD place tous les secteurs de l'économie à la même enseigne, quand bien même leurs empreintes ne sauraient être similaires. Il y a donc dans l'exercice une forme de **parti pris « défensif »**. Or, l'industrie du luxe a tout de même plusieurs raisons de faire valoir des impacts positifs, sur les trois grandes dimensions de la norme. Les acteurs interrogés souhaiteraient un espace de liberté plus grand pour valoriser des initiatives particulières qui ne seraient pas une réponse directe à une demande de la norme.

Nous avons évoqué plus haut le sujet de l'éditorialisation de la CSRD, plus de 60% des acteurs ayant publié un rapport de durabilité aimeraient travailler ce point dans la publication de 2026.

Quelles évolutions souhaitez-vous conduire pour les publications des prochaines années ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

#3 : Des ouvertures pour des collaborations entre acteurs du secteur du luxe

En retour à notre sondage, 87,5% des répondants (incluant toutes les vagues de la CSRD) ont déclaré souhaiter mutualiser les efforts avec d'autres acteurs du secteur. Parmi les thèmes les plus cités figurent :

- Travailler sur un cadre commun en matière de **biodiversité, et d'eau** non structurés aujourd'hui autour d'unités, normes et KPIs partagés
- **L'éco-conception et l'économie circulaire**
- La capacité à **effectuer de vraies comparaisons entre acteurs, suivre les trajectoires,**
- Les **analyses de risque sur certaines zones de production / fournisseurs communs**

87,5%

des acteurs interrogés
aimeraient collaborer entre
acteurs du secteur du luxe

QUELLE VALEUR D'USAGE ATTENDRE DES RAPPORTS DE DURABILITÉ ?

#1 : Qui sont les destinataires des rapports de durabilité ?

Si l'on en revient à l'esprit de la CSRD, les rapports de durabilité s'adressent potentiellement à quatre grandes catégories de lecteurs. La première regroupe les **acteurs institutionnels**, parmi lesquels figurent les investisseurs, les analystes financiers, les banques, les assureurs, les agences de notation extra-financière ou encore les partenaires publics, pour qui ces informations constituent une base essentielle d'évaluation et de décision.

Une seconde catégorie est constituée des **partenaires de la chaîne de valeur** : fournisseurs, sous-traitants ou clients B2B, qui utilisent ces rapports pour mieux comprendre les attentes du groupe, sécuriser leurs propres engagements ou évaluer les conditions d'une collaboration durable.

Viennent ensuite les **lecteurs sociétaux**, un ensemble plus large qui englobe les ONG, les associations, les médias spécialisés, mais aussi les clients les plus engagés ou encore les candidats potentiels. Pour eux, ces rapports fournissent des éléments de transparence permettant de juger de la crédibilité et des engagements concrets des entreprises.

Enfin, les **lecteurs internes** — collaborateurs, managers et experts — constituent une cible essentielle : ils peuvent y voir un outil pour trouver des données fiables sur la trajectoire RSE.

#2 : Se sont-ils saisis des rapports de durabilité ?

Il faut le reconnaître, les entretiens ont également fait émerger plusieurs sujets d'interrogation. Beaucoup d'acteurs soulignent d'abord **le faible niveau de connaissance du grand public — et parfois des clients** — sur ces thématiques. Si certains outils commencent à être identifiés, comme le bilan carbone ou la validation de trajectoire SBTi, ce n'est pas encore le cas des nombreuses analyses couvrant d'autres

domaines de la CSRD, ce qui limite la compréhension et l'appropriation des enjeux.

Les entreprises expriment également **une forme de déception quant à la faible utilisation de ces rapports par les analystes financiers**, qui pourraient pourtant en tirer une lecture enrichie de la performance globale des groupes. S'ajoute à cela **la crainte d'une surenchère de questions et d'une inflation des référentiels**, entraînant une demande croissante de données toujours plus détaillées, au risque d'éloigner les organisations de l'essentiel.

Et si les rapports de durabilité n'étaient lus que par des concurrents et des intelligences artificielles ?

Une dernière interrogation, volontairement provocatrice, émerge également : et si, au fond, ces rapports n'étaient lus que par des concurrents... et par des intelligences artificielles ?

Cette perspective n'est pas anodine. Une lecture automatisée pourrait conduire à une **interprétation décontextualisée** des données, où des algorithmes comparent des indicateurs sans tenir compte des spécificités des métiers ou des trajectoires individuelles. Elle expose aussi les entreprises à des **conclusions erronées ou biaisées**, fondées uniquement sur ce qui est facilement extractible

#3 : Dès lors, comment exploiter la richesse des données collectées et mises en forme ?

Face à ce constat, de nombreuses options existent pour valoriser les éléments quantitatifs et qualitatifs de ces projets. Par exemple :

Une première voie consiste à **concevoir un “condensé pédagogique”**, pensé comme un support de communication clair et accessible, à destination à la fois des collaborateurs et des parties prenantes externes. Il s’agit d’un rapport volontaire, affranchi de tout cadre réglementaire, qui permet une plus grande liberté de ton, de forme et de contenu. Plusieurs maisons du secteur, telles que **LVMH, Rémy Cointreau** ou **Hermès**, ont déjà pris cette direction, en traduisant les exigences de durabilité en récits inspirants, porteurs de sens et de cohérence avec leur identité de marque.

Une deuxième option consiste à **faire évoluer les rapports d’impact**, traditionnellement tournés vers les fournisseurs ou les candidats. Ces rapports peuvent devenir des vitrines de la transformation en cours, en rendant visibles les engagements, les indicateurs et les progrès concrets, tout en favorisant la transparence et la crédibilité auprès des partenaires économiques.

Enfin, il apparaît essentiel de **mieux communiquer en interne sur la richesse des données produites**. Ces informations, souvent perçues comme purement techniques, peuvent nourrir des récits adaptés à chaque public interne : une histoire d’engagement pour les équipes retail, un argument d’attractivité pour les candidats, ou encore un levier de motivation pour les collaborateurs. L’enjeu est de permettre à chaque fonction de s’approprier les enseignements du reporting pour en tirer des bénéfices tangibles et renforcer le sens collectif.

2 ENJEUX CLÉS SOULEVÉS PAR L'ÉTUDE

#1 : La CSRD, une première brique à poser pour aller d'une empreinte globale à une empreinte produit, traçable et intelligible pour le consommateur ?

La CSRD est en réalité une réglementation dans une vague plus large de réglementations européennes qui dessinent la trajectoire de la durabilité.

Dans cette vague, l'ESPR ou "*Ecodesign for Sustainable Products Regulation*" constitue le règlement européen sur l'éco-conception, qui est entré en vigueur le 18 juillet 2024. Celui-ci concerne tous les produits, sauf ceux qui sont destinés à l'alimentation et les médicaments, et plus seulement les produits qui consomment de l'énergie. Il vise à promouvoir leur durabilité, leur circularité, leur performance énergétique et leur recyclabilité. Il pousse aussi certaines obligations, comme celle du passeport

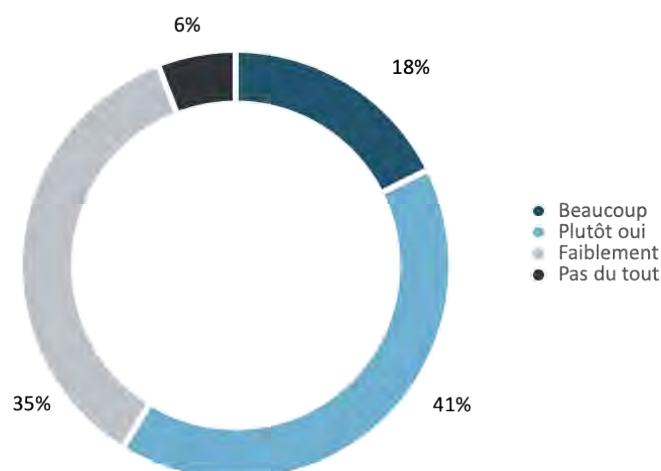
numérique des produits. Ce passeport attaché à chaque produit devra fournir certaines données : la composition (matériaux et origines), les performances techniques, la possibilité de recycler et réparer, l'impact environnemental lié au cycle de vie du produit.

Si la CSRD inquiète, ou qu'elle fait beaucoup parler en raison de l'ampleur des projets, elle permet toutefois de prendre le train des réglementations qui arrivent, auxquelles de nombreuses catégories de produits, notamment la mode, ne pourront échapper.

#2 : La durabilité est-elle un vrai levier pour assurer la compétitivité du luxe ?

59 % des entreprises interrogées déclarent que la CSRD renforce l'image du secteur du luxe. Que penser des 41% restant ?

La CSRD renforce-t-elle l'image des acteurs du luxe ? (toutes vagues)



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

D'abord, la CSRD demeure un **sujet encore réservé aux experts**, dont la technicité limite la portée symbolique et émotionnelle auprès du grand public. Si les enjeux réputationnels sont réels, la mécanique d'image fonctionne de manière asymétrique : un incident ou une controverse peut durablement abîmer la réputation d'une maison, mais l'absence d'incident ne produit pas un effet positif équivalent. En d'autres termes, la conformité ne crée pas de désirabilité supplémentaire.

Ensuite, se pose la question du rayonnement international du sujet. D'une part, au niveau de l'équité **concurrentielle**. Que se passera-t-il si des produits importés ne sont pas soumis aux mêmes obligations ? Les marques européennes pourraient alors se retrouver désavantagées, supportant seules le coût et la complexité d'un reporting renforcé, tandis que des concurrents internationaux évolueraient selon des règles plus souples. Par ailleurs, certaines interrogations portent aussi sur **la portée réelle de ces rapports dans deux marchés clés du luxe, les États-Unis et la Chine**, dont les cadres réglementaires ne sont pas alignés avec ceux de l'Union européenne et demeurent, à ce jour, moins exigeants. Enfin, plusieurs groupes évoquent **le coût croissant lié à la production et à l'audit de l'information extra-financière**, coût qui pourrait, selon eux, être plus utilement affecté à des projets à impact direct et immédiat.

Par ailleurs, le cadre réglementaire lui-même apparaît mouvant. **De nombreuses entreprises pourraient être exemptées** de ces obligations dans les prochaines années. Ce qui devait initialement constituer une marche commune à franchir pour l'ensemble des acteurs du marché risque finalement de ne concerner qu'une partie du secteur. Les grands groupes, déjà structurés et rompus aux exercices de transparence, franchissent la barrière sans difficulté ; le progrès collectif s'en trouve limité. Plusieurs acteurs de la vague 2 rapportent d'ailleurs que leur top management **ne perçoit plus la CSRD comme un enjeu stratégique prioritaire**, au regard des incertitudes et revirements réglementaires récents.

Il convient aussi de rappeler que, **dans l'ensemble, le secteur du luxe figure parmi les plus faibles émetteurs de carbone**. Malgré des controverses ponctuelles liées à certaines chaînes d'approvisionnement, son empreinte globale reste modérée comparée à d'autres industries manufacturières ou de consommation.

CONCLUSION

L'exercice de transparence imposé par la CSRD agit comme un révélateur : il **met en lumière un secteur du luxe déjà engagé, structuré et souvent pionnier dans la maîtrise de ses impacts**. Pour beaucoup de Maisons, la directive n'a pas provoqué de rupture, mais a plutôt renforcé une **dynamique déjà enclenchée de longue date**. De nombreux bénéfices ont été relevés par les acteurs de la première vague, qui ont su faire de ces projets une opportunité plus qu'une contrainte.

Ce premier cycle de mise en œuvre montre cependant deux limites majeures. La première, celle d'un **cadre encore incertain**. Le calendrier de la simplification n'est pas encore clair, la présidence de l'Union Européenne sera transmise à Chypre par le Danemark au 1er janvier 2026, ce qui peut poser question sur le niveau de priorité futur de ces sujets. La seconde limite touche à la **sophistication du dispositif** qui peut aussi contribuer à un certain désenchantement : les rapports se font plus techniques, au risque d'éclipser le récit de sens et de cohérence et la mise en valeur des spécificités positives du luxe.

Les années à venir seront donc décisives : stabilisation du cadre réglementaire, convergence des pratiques, exploitation des données collectées pour **piloter de véritables trajectoires**.

REMERCIEMENTS

Le Comité Colbert et MAD remercient tous les contributeurs de cette étude, qu'ils aient répondu au questionnaire, participé aux entretiens ou accepté de nous partager leur expérience et leurs initiatives pour enrichir la réflexion sur la mise en œuvre de la CSRD.

