UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

La gestion des incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données environnementales et sociales :

Une étude qualitative auprès d'acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion

Auteure : Juliette Delvaux
Promoteur : Maxence Postaire
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études en vue d'obtenir le titre de Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Déclarations concernant l'utilisation de l'IA :

Au cours de la rédaction de ce mémoire, j'ai utilisé :

1. **TurboScribe** pour transcrire les entretiens.
2. **ChatGPT** pour structurer les idées, analyser des données, émettre des suggestions et élaborer un plan de rédaction.
3. **Elicit** pour trouver des sources en vue de la revue de littérature.
4. **Grammarly** pour corriger la grammaire, l'orthographe, la ponctuation et la clarté des formulations.

Après avoir utilisé ces outils, j'ai soigneusement relu et révisé le contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette **déclaration**, j'affirme que :

- Le contenu de mon mémoire de master est le fruit de ma propre réflexion, même si j'ai utilisé l'IA générative pour m'aider à le rédiger.
- Je maîtrise les théories, les outils et les méthodes que j'utilise pour ce mémoire.
- J'ai vérifié que les résultats présentés dans le mémoire sont exacts et valides, et qu'ils ne contiennent aucune « hallucination », aucune fausse référence, etc.
- Je maîtrise les résultats finaux et je suis capable de les expliquer et de répondre aux questions les concernant.

Nom et prénom de l'auteure : Delvaux Juliette

Date : 4 juillet 2026

Signature :



Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes sincères remerciements à mon promoteur, Maxence Postaire, pour son accompagnement tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je le remercie pour sa disponibilité, ses conseils et ses remarques constructives, ainsi que pour la confiance qu'il m'a accordée dans la réalisation de ce travail.

Ensuite, je remercie tous les professionnels qui ont accepté de participer à cette recherche en m'accordant de leur temps et en partageant leur expérience. Ces témoignages m'ont été d'une grande aide et ont constitué un apport essentiel pour ce mémoire.

Je souhaite également remercier ma famille et mes proches pour tout le soutien qui m'a été apporté et leurs encouragements. Leur présence et leur confiance tout au long de cette année ont largement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Enfin, je tiens aussi à remercier toutes les autres personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, notamment en me transmettant des informations sur le sujet ou en me mettant en contact avec des professionnels impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion.

Table des matières

1. Introduction ***1***

2. Revue de littérature ***2***

2.1. Le reporting environnemental et social : contexte, cadre réglementaire et définition 2

2.2. La production des données environnementales et sociales 4

2.3. L'intégration des données environnementales et sociales dans les systèmes de contrôle de gestion 5

2.3.1. Définition des systèmes de contrôle de gestion 5

2.3.2. Les systèmes de contrôle comme outils d'intégration des enjeux environnementaux et sociaux 5

2.3.3. Une intégration encore partielle entre reporting et pilotage interne 6

2.4. Le rôle des acteurs organisationnels dans le reporting environnemental et social 7

2.4.1. Le rôle élargi des contrôleurs de gestion 7

2.4.2. Un rôle marqué par des tensions, des arbitrages et des limites 8

2.5. L'incertitude comme dimension centrale des données nécessaires au reporting environnemental et social 8

2.5.1. Les sources d'incertitude dans les données environnementales et sociales 9

2.5.2. L'incertitude comme enjeu organisationnel et décisionnel 10

3. Méthodologie ***11***

3.1. Stratégie de recherche 11

3.2. Guide d'Entretien 12

3.3. Échantillonnage et sélection des participants 12

3.4. Méthode de collecte des données 13

3.5. Méthode d'analyse des données 14

4. Résultats ***15***

4.1. La production des données environnementales et sociales : un processus collectif et distribué 15

4.1.1. Une responsabilité distribuée entre une pluralité d'acteurs 15

4.1.2. Un rôle de coordination plutôt que de production 17

4.2. Les incertitudes inhérentes à la production et l'utilisation des données environnementales et sociales 18

4.2.1. La disponibilité et l'accessibilité des données comme source d'incertitude 18

4.2.2. Mesurer des phénomènes qui ne peuvent être observés directement 19

4.2.3. Étendre la mesure au-delà du périmètre organisationnel 21

4.2.4. Les incertitudes d'interprétation des exigences de reporting 22
4.3. La gestion organisationnelle des incertitudes liées aux données environnementales et sociales 23
4.3.1. Documenter les données pour assurer leur traçabilité 23
4.3.2. Contrôler et valider les données pour renforcer leur fiabilité 24
4.3.3. Réduire l'incertitude par la standardisation et l'harmonisation des pratiques . 25
4.3.4. Structurer les données grâce à la digitalisation et à l'automatisation 27
4.4. L'utilisation croissante des données environnementales et sociales 29
4.4.1. La conformité comme principal moteur des données environnementales et sociales 29
4.4.2. Une intégration progressive des données environnementales et sociales dans le pilotage interne 30
5. Discussion 31
6. Conclusion 37
Références 40
Annexes 49

1. Introduction

Ces dernières années, les enjeux environnementaux et sociaux occupent une place de plus en plus importante au sein des organisations. Cette évolution s'explique notamment par les attentes croissantes des différentes parties prenantes. Qu'il s'agisse des investisseurs, des clients, des fournisseurs, ou encore des régulateurs, les organisations ne sont désormais plus uniquement tenues de rendre compte de leur performance financière, mais également de leurs impacts environnementaux et sociaux (Friede, 2019).

Cette évolution se traduit d'ailleurs par un renforcement important des exigences de transparence, conduisant les entreprises à produire un volume croissant d'informations relatives à ces enjeux. En Europe, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) illustre cette dynamique en renforçant les obligations de reporting environnemental et social des organisations (European Commission, s. d.). Au-delà de cette directive, d'autres cadres réglementaires ou volontaires participent également à accroître les exigences de reporting. Les organisations sont ainsi amenées à produire un volume toujours plus important de données environnementales et sociales afin de répondre à ces nouvelles attentes.

Cependant, la production de ces données soulève de nombreux défis. Les données environnementales et sociales portent sur des phénomènes souvent complexes à mesurer. Elles mobilisent une pluralité d'acteurs répartis dans l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises et reposent sur des informations provenant aussi bien de sources internes qu'externes (Antolín-López et al., 2016; Burgass et al., 2017; Maas et al., 2016). Leur production implique fréquemment le recours à différents mécanismes organisationnels qui amènent les acteurs en charge de ces données à effectuer des choix méthodologiques (Walker et al., 2003), et nécessite ainsi une coordination importante entre les différents acteurs et parties prenantes, dans un environnement marqué par de nombreuses incertitudes.

La littérature s'est largement intéressée au développement du reporting environnemental et social ainsi qu'à l'intégration de ces enjeux dans les systèmes de contrôle de gestion. Plusieurs travaux mettent en évidence les difficultés liées à la production et à l'utilisation des données environnementales et sociales, les différentes sources d'incertitude qui les caractérisent, ainsi que le rôle croissant des systèmes de contrôle de gestion dans leur intégration au sein des organisations (Arjaliès & Mundy, 2013; Kurki & Järvenpää, 2024; Maas et al., 2016). Toutefois, les recherches expliquent encore relativement peu la manière dont les acteurs impliqués dans ces systèmes gèrent concrètement ces incertitudes tout au long de la production et de l'utilisation de ces données. Cette compréhension apparaît pourtant

essentielle dans un contexte où les organisations doivent répondre à des exigences croissantes en matière de reporting environnemental et social (Kurki & Järvenpää, 2024). Dans cette perspective, ce mémoire vise à comprendre comment les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion gèrent les incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données nécessaires au reporting environnemental et social.

Afin de répondre à cette question de recherche, cette étude utilise une méthodologie qualitative reposant sur onze entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs impliqués, à différents niveaux, dans la collecte, la production, la consolidation, l'analyse ou encore l'utilisation des données environnementales et sociales. Les acteurs interrogés viennent de différents secteurs, ce qui permet une diversité de points de vue sur le sujet. Les données collectées font ensuite l'objet d'une analyse combinant une approche inductive et déductive.

Ce travail vise ainsi à contribuer aux recherches dédiées au reporting environnemental et social et aux systèmes de contrôle de gestion en apportant une meilleure compréhension de la manière dont les acteurs gèrent les incertitudes liées aux données environnementales et sociales. Il ambitionne de mieux comprendre les pratiques organisationnelles développées afin de produire des données répondant aux exigences croissantes du reporting.

2. Revue de littérature

Cette section présente les principaux concepts théoriques liés au reporting environnemental et social, aux systèmes de contrôle de gestion, ainsi qu'aux incertitudes associées aux données environnementales et sociales.

2.1. Le reporting environnemental et social : contexte, cadre réglementaire et définition

Face aux attentes croissantes de leurs parties prenantes, les entreprises sont progressivement incitées à intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs pratiques de gestion et de reporting afin de rendre compte de leurs impacts (Kurki & Järvenpää, 2024; Saadi, 2022). L'intégration de ces enjeux s'inscrit dans un contexte réglementaire en pleine évolution au niveau européen (Kurki & Järvenpää, 2024).

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) est une directive de l'Union européenne adoptée en 2022 (European Commission, 2023). Elle a pour but de renforcer les exigences en matière de transparence, de comparabilité et de fiabilité des données publiées par les entreprises (Baumüller & Grbenic, 2021). Cette nouvelle directive s'inscrit dans le cadre des European Sustainability Reporting Standards (ESRS), qui consistent en un

ensemble de standards visant à harmoniser le contenu et la structure du reporting environnemental et social (European Commission, 2023). Ces standards définissent les informations à publier, ainsi que certains indicateurs à mobiliser et les principes de structuration des informations nécessaires (European Commission, 2023).

Par ailleurs, cette directive s'appuie sur le principe de double matérialité (Mezzanotte, 2023), selon lequel les organisations doivent à la fois rendre compte de leurs impacts sur l'environnement et la société (Dunfjäll, 2025), et rendre compte des effets des enjeux environnementaux et sociaux sur leur performance financière (Baumüller & Sopp, 2021). Ce principe multiplie donc les dimensions à prendre en compte et les données à produire, ce qui accroît la complexité du reporting environnemental et social (Baumüller & Sopp, 2021).

La mise en œuvre de la CSRD s'inscrit toutefois dans un cadre réglementaire en évolution. En février 2025, la Commission européenne a proposé le « Package Omnibus » qui vise à réduire les obligations de reporting, à limiter le périmètre des organisations soumises à la directive et à simplifier les ESRS (European Commission, 2025). Cette proposition traduit une volonté de réduire la charge administrative liée au reporting, tout en conservant les objectifs de transparence fixés par la Commission européenne (European Commission, s. d.).

Au-delà des obligations réglementaires, certaines entreprises publient également volontairement des informations sur leurs impacts environnementaux et sociaux (Rouen et al., 2022). Cette démarche peut répondre à différents objectifs, tels que la valorisation des performances environnementales et sociales de l'organisation (Saadi, 2022), la volonté de répondre aux attentes des parties prenantes, ainsi que le renforcement de la légitimité de l'organisation (Cho et al., 2015).

Le reporting environnemental et social peut ainsi être défini comme un processus de collecte, de mesure, d'analyse et de communication d'informations relatives aux impacts environnementaux et sociaux des entreprises, ainsi qu'aux risques et opportunités associés à ces enjeux (Chen et al., 2014; Saadi, 2022; Windolph, 2013). Dans un contexte marqué par un manque de standardisation et une forte variabilité des méthodes de mesure (Clark et al., 2024; Windolph, 2013), il devient donc nécessaire de produire des données portant sur des phénomènes complexes, souvent difficilement mesurables (Antolín-López et al., 2016; Burgass et al., 2017).

Dès lors, les organisations sont encouragées à intégrer un volume croissant de données environnementales et sociales dans leurs rapports, mais également dans la globalité de leurs

systèmes de gestion (Kurki & Järvenpää, 2024). Le reporting environnemental et social ne se limite donc pas à une fonction de communication externe, mais s'inscrit dans des processus organisationnels plus larges de production et d'utilisation de l'information, prenant en compte des exigences réglementaires et des besoins de pilotage interne (Maas et al., 2016; Niesten et al., 2024).

2.2. La production des données environnementales et sociales

Dans le cadre de cette recherche, les données environnementales et sociales sont définies comme l'ensemble des informations relatives aux impacts des organisations sur l'environnement et la société, ainsi qu'aux risques et opportunités associés à ces enjeux (Baumüller & Sopp, 2021; Saadi, 2022). Bien que la littérature fasse généralement référence aux données ESG (Environmental, Social and Governance) (Baumüller & Sopp, 2021; Saadi, 2022), ce mémoire se concentre sur les dimensions environnementales et sociales, qui constituent le périmètre central de la recherche. Ces données se caractérisent ainsi par une grande diversité d'indicateurs et de méthodes de mesure (Antolín-López et al., 2016). Certaines sont produites directement au sein des entreprises, alors que d'autres dépendent d'acteurs externes (Hertwich & Wood, 2018; Radonjič & Tompa, 2018). D'après Ligonie (2021), la production des données environnementales et sociales implique la mobilisation de différents acteurs organisationnels et nécessite des mécanismes de collecte, de coordination et de consolidation des informations.

Les données relatives aux émissions de gaz à effet de serre constituent d'ailleurs une illustration particulièrement représentative de la complexité liée à la production de ces données (Hertwich & Wood, 2018; Lee et al., 2015). Les organisations distinguent généralement les émissions directes générées par leurs activités (Scope 1), les émissions indirectes liées à l'énergie consommée (Scope 2) et les autres émissions indirectes produites tout au long de leur chaîne de valeur (Scope 3) (Muñoz-Arango et al., 2025). Les données de Scope 3 occupent ainsi une place importante dans les démarches de reporting environnemental (Greenhouse Gas Protocol, 2011). En effet, les émissions indirectes représentent une part importante de l'empreinte carbone, ce qui implique de prendre en compte un ensemble d'acteurs et d'activités situés en dehors du périmètre direct de l'organisation (Hertwich & Wood, 2018). Dès lors, leur mesure repose largement sur des données provenant des fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes externes, ce qui complique leur collecte et leur interprétation (Radonjič & Tompa, 2018).

Cette dépendance à des données internes et externes montre que la production des données environnementales et sociales ne relève pas uniquement d'un processus technique. Elle s'inscrit également dans un processus organisationnel reposant sur la sélection d'indicateurs, la collecte d'informations issues de différentes sources, ainsi que sur des choix méthodologiques relatifs à la construction et à l'interprétation des données (Antolín-López et al., 2016; Burgass et al., 2017; Ligonie, 2021).

2.3. L'intégration des données environnementales et sociales dans les systèmes de contrôle de gestion

2.3.1. Définition des systèmes de contrôle de gestion

Les systèmes de contrôle de gestion jouent un rôle important dans la production des données environnementales et sociales (Ligonie, 2021). Dans le cadre de ce mémoire, ils peuvent être définis comme un ensemble de dispositifs et de processus interdépendants de pilotage stratégique et opérationnel, fondés sur l'information (Malmi & Brown, 2008), qui visent à soutenir la performance de l'entreprise en transformant les informations en données stratégiques exploitables pour orienter les comportements organisationnels (Arjaliès & Mundy, 2013; Battaglia et al., 2016). Dans le contexte des données environnementales et sociales, les systèmes de contrôle de gestion visent donc à transformer les informations collectées sur les impacts environnementaux et sociaux des entreprises afin de les intégrer au reporting environnemental et social (Antolín-López et al., 2016; Nguyen & Kanbach, 2024). Dans ce mémoire, les systèmes de contrôle de gestion sont donc appréhendés comme une perspective élargie, qui ne se limite pas uniquement aux contrôleurs de gestion en tant que tels, mais bien à une diversité d'acteurs au sein des organisations impliqués dans les processus de pilotage, de collecte ou encore d'utilisation des données environnementales et sociales nécessaires au reporting (Ligonie, 2021).

2.3.2. Les systèmes de contrôle comme outils d'intégration des enjeux environnementaux et sociaux

Dans ce contexte, Arjaliès & Mundy (2013) montrent que les systèmes de contrôle de gestion servent à structurer la mise en œuvre des stratégies environnementales et sociales à travers des dimensions comme la communication des objectifs organisationnels, le suivi de la performance, ainsi que l'identification et la gestion des incertitudes. La dernière dimension est donc particulièrement importante dans le cadre de cette recherche, dans la mesure où les enjeux environnementaux et sociaux sont caractérisés par de fortes incertitudes, notamment

liées à la mesure des impacts et à l'accroissement des attentes des parties prenantes (Arjaliès & Mundy, 2013; Walker et al., 2003).

Par ailleurs, Henri & Journeault (2010) définissent « *l'eco-control* » comme une intégration des enjeux environnementaux dans les systèmes de contrôle de gestion, notamment à travers l'utilisation d'indicateurs environnementaux, de dispositifs de planification et de mécanismes d'incitation. Ces outils permettent donc de faciliter cette intégration en reliant la production et l'utilisation de données environnementales au pilotage organisationnel et à la prise de décision (Ghosh et al., 2019; Henri & Journeault, 2010).

Les travaux sur les « *Environmental Management Control Systems »* (EMCS) viennent compléter cette approche. En effet, Pondeville et al. (2013) définissent les systèmes de contrôle de gestion environnementale comme un ensemble de dispositifs formels et informels dédiés à la gestion des enjeux environnementaux, en distinguant les systèmes d'information environnementale, les contrôles formels (indicateurs et procédures) et les contrôles informels (culture). Les EMCS offrent ainsi une opportunité d'intégrer les enjeux environnementaux dans la stratégie et les pratiques des entreprises (Guenther et al., 2016; Pondeville et al., 2013).

2.3.3. Une intégration encore partielle entre reporting et pilotage interne

Cependant, l'intégration des données environnementales et sociales dans les systèmes de contrôle de gestion existants demeure complexe. En effet, Battaglia et al. (2016) soulignent que cette intégration suppose un alignement entre les dimensions techniques, cognitives et organisationnelles. Cette problématique rejoint les travaux de Postaire et al. (2024) qui montrent que les dispositifs de contrôle utilisés pour gérer la durabilité doivent être adaptés et amendés par les acteurs afin de traduire les objectifs de durabilité dans les pratiques organisationnelles.

Par ailleurs, les différentes dimensions de contrôle de gestion sont souvent traitées séparément au sein des entreprises (Maas et al., 2016; Schrack et al., 2019). Certains auteurs défendent ainsi une approche intégrée permettant d'articuler les différents dispositifs afin de favoriser l'utilisation des données environnementales et sociales (Mahmoudian et al., 2020; Traxler et al., 2020). Toutefois, cette intégration demeure incomplète (Schrack et al., 2019). Le reporting en matière de durabilité et le contrôle de gestion ont longtemps été étudiés séparément, alors qu'ils participent ensemble à la production et à l'utilisation des données environnementales et sociales (Alshehhi et al., 2018; Schrack et al., 2019). Les difficultés de production peuvent

ainsi limiter leur intégration effective dans les pratiques de gestion (De Villiers et al., 2016; Ferretti et al., 2024). Plusieurs auteurs soulignent également que certaines démarches de reporting relèvent davantage d'une logique de performance et de légitimation que d'une transformation des pratiques organisationnelles (Cho et al., 2015; Syed & Sangmi, 2026).

Malgré ces limites, Traxler et al. (2020) montrent qu'il existe une relation réciproque entre le reporting environnemental et social et les systèmes de contrôle de gestion. Les systèmes de contrôle contribuent à structurer le reporting en fournissant des données et des indicateurs, alors que le reporting peut influencer les pratiques de contrôle, en venant renforcer la collecte d'informations et transformer les objectifs organisationnels (Traxler et al., 2020). L'intégration des données environnementales et sociales dans les systèmes de contrôle de gestion apparaît ainsi essentielle pour favoriser leur utilisation dans les processus décisionnels (Battaglia et al., 2016; Rahi et al., 2022; Traxler et al., 2020).

2.4. Le rôle des acteurs organisationnels dans le reporting environnemental et social

2.4.1. Le rôle élargi des contrôleurs de gestion

Les contrôleurs de gestion et, par extension, l'ensemble des acteurs impliqués dans le pilotage de la performance, occupent une place centrale dans les organisations (Ligonie, 2021). Traditionnellement, ils sont décrits comme des acteurs chargés de produire et de structurer l'information afin de soutenir la prise de décision et le pilotage organisationnel (Kurki & Järvenpää, 2024). Dans le contexte du reporting environnemental et social, leur rôle évolue et se consacre davantage à l'intégration de ces données dans les systèmes d'information et de contrôle (Henri & Journeault, 2010; Kurki & Järvenpää, 2024).

Cette évolution du rôle des acteurs dans le reporting environnemental et social peut également être comprise à travers la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion. En effet, Laguir et al. (2022) soulignent que les données ne créent pas de valeur en elles-mêmes, mais que leur valeur dépend de leur intégration dans les systèmes de contrôle et de leur transformation en informations utiles à la prise de décision. Les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion peuvent ainsi être considérés comme des intermédiaires entre la production des données environnementales et sociales et leur utilisation dans les processus de gestion (Laguir et al., 2022).

Par ailleurs, la gestion et la communication des données environnementales et sociales nécessitent une interaction continue entre une diversité d'acteurs impliqués dans leur collecte,

leur analyse et leur utilisation (Maas et al., 2016). L'intégration de la durabilité ne repose donc pas uniquement sur les contrôleurs de gestion, mais également sur des processus organisationnels impliquant différents systèmes et acteurs chargés de produire, mesurer et exploiter les informations environnementales et sociales (George et al., 2016).

2.4.2. Un rôle marqué par des tensions, des arbitrages et des limites

Cependant, le rôle des acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion demeure en constante transformation. En effet, Kurki & Järvenpää (2024) montrent qu'il subsiste un écart entre le rôle attendu des acteurs impliqués dans l'exploitation des données environnementales et sociales et leur implication réelle. En effet, leur identité professionnelle demeure encore souvent centrée sur la performance financière de l'entreprise, ce qui peut limiter leur engagement dans les enjeux environnementaux et sociaux (Kurki & Järvenpää, 2024).

Par ailleurs, plusieurs travaux soulignent que les données environnementales et sociales sont souvent incomplètes, imprécises et difficiles à comparer, ce qui renforce les incertitudes liées à celles-ci (Bais et al., 2024; Maas et al., 2016). Ces difficultés peuvent limiter leur utilisation dans les processus organisationnels et dans la prise de décision et complexifier le rôle des acteurs chargés de les interpréter (In et al., 2019). Niesten et al. (2024) soulignent, d'ailleurs, que les acteurs peuvent adopter des démarches plus symboliques que substantielles quand l'information est considérée comme ambiguë ou insuffisante.

Les acteurs impliqués dans le reporting environnemental et social doivent donc arbitrer entre différentes logiques. Ils doivent répondre à des exigences externes liées au reporting et aux attentes des parties prenantes (Maas et al., 2016), mais aussi produire des informations pour la prise de décision interne (Battaglia et al., 2016). Cette tension entre logique de gestion et de transparence est d'ailleurs mise en avant par Maas et al. (2016), qui montrent la complexité du rôle des acteurs, qui doivent arbitrer et adapter les données à divers usages.

2.5. L'incertitude comme dimension centrale des données nécessaires au reporting environnemental et social

Enfin, les acteurs doivent évoluer dans des environnements marqués par un degré élevé de complexité et d'incertitude (López-Gamero et al., 2011; Maas et al., 2016). En effet, l'incertitude environnementale, définie comme un manque d'information et une incapacité à prévoir les évolutions futures, influence directement les processus organisationnels (López-Gamero et al., 2011). Les données environnementales et sociales sont donc marquées par un

niveau d'incertitude élevé, qui vient influencer à la fois leur production, leur utilisation et leur intégration dans les systèmes de gestion (Maas et al., 2016).

Dans ce contexte, Walker et al. (2003) soulignent que l'incertitude ne peut être réduite à une simple absence d'information. En effet, l'incertitude peut subsister malgré la présence d'une grande quantité de données disponibles (Walker et al., 2003). Elle peut ainsi prendre différentes formes et résulter aussi bien des limites de la connaissance que de la variabilité des phénomènes étudiés (Walker et al., 2003). Dans le contexte du reporting environnemental et social, cette perspective suggère que les incertitudes peuvent apparaître à différentes étapes d'un processus, qu'elles soient liées aux données mobilisées, aux méthodes utilisées ou à l'interprétation des résultats obtenus (Walker et al., 2003).

2.5.1. Les sources d'incertitude dans les données environnementales et sociales

Appliquée aux données environnementales et sociales, cette approche met en évidence la diversité des sources d'incertitude. En effet, les incertitudes peuvent autant résulter d'un manque de connaissances scientifiques que de la complexité des phénomènes étudiés (Clark et al., 2024), mais également des choix méthodologiques utilisés lors de la production de ces données (Van Der Sluijs, 2007; Walker et al., 2003). Burgass et al. (2017) démontrent que les indicateurs environnementaux reposent sur des décisions subjectives, qui sont susceptibles d'amplifier ou de réduire les incertitudes. Cette démarche peut conduire à une simplification excessive des phénomènes et ainsi créer une illusion de précision, alors que les données sous-jacentes restent encore incertaines (Burgass et al., 2017).

De plus, la difficulté de mesure et de standardisation des données environnementales et sociales renforce les incertitudes associées à ces données. En effet, Antolín-López et al. (2016) soulignent le manque de consensus sur la manière de mesurer la performance de ces données, ainsi que la forte variabilité des instruments actuels. De la même manière, Bais et al. (2024) montrent que les données restent souvent incomplètes, car difficilement comparables et sujettes à des biais, dus notamment aux pratiques de sélection de celles-ci et à la manière dont elles sont présentées. Enfin, malgré la multiplication des cadres de reporting, les données environnementales et sociales demeurent très souvent imprécises et dépendantes de la qualité des informations disponibles (Bais et al., 2024).

Les travaux empiriques sur les données carbone, qui sont considérées comme des données environnementales, permettent de venir illustrer ces incertitudes. De Oliveira et al. (2025) montrent que les données reposent largement sur des estimations, des moyennes ou des

données externes, ce qui rend les données incomplètes et difficiles à comparer. Les auteurs utilisent le terme « *vagueness* », qui est défini comme une ambiguïté intrinsèque des données, laissant plusieurs interprétations possibles (De Oliveira et al., 2025). L'ambiguïté existante vient donc limiter la capacité des entreprises à produire des mesures fiables et à les mobiliser efficacement dans la prise de décision (De Oliveira et al., 2025).

2.5.2. L'incertitude comme enjeu organisationnel et décisionnel

Les incertitudes sont notamment liées au contexte dans lequel les organisations évoluent. En effet, López-Gamero et al. (2011) définissent l'incertitude environnementale comme la perception d'un environnement imprévisible, caractérisé par un manque d'information et une difficulté à pouvoir anticiper les évolutions futures. Celles-ci peuvent tout aussi bien concerner les technologies, la réglementation, les attentes des parties prenantes que les normes sociales (López-Gamero et al., 2011).

La prise de décision en matière de reporting environnemental et social s'inscrit notamment dans un contexte de forte incertitude, que Van Der Sluijs (2007) qualifie de science *post-normale*, caractérisée par des faits incertains, des valeurs en conflit constant et des enjeux élevés. En effet, les données environnementales et sociales ne peuvent être considérées comme neutres, dans la mesure où elles sont fondées et interprétées au sein des dispositifs organisationnels (Ligonie, 2021; Van Der Sluijs, 2007). L'imprécision des données peut nuire aux processus décisionnels en entraînant une mauvaise allocation des ressources (De Oliveira et al., 2025), mais également réduire la confiance des parties prenantes de l'entreprise (Rahi et al., 2022). De manière plus générale, Maas et al. (2016) soulignent que les données environnementales et sociales sont très souvent perçues comme peu fiables, incomplètes ou encore imprécises, ce qui limite leur intégration dans les systèmes de contrôle de gestion.

Enfin, les incertitudes affectent notamment le développement et l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion. Pondeville et al. (2013) suggèrent que l'incertitude environnementale peut encourager les organisations à développer davantage de dispositifs de contrôle. Cependant, celle-ci peut également freiner la mise en œuvre d'un système de contrôle environnemental, en poussant les entreprises à adopter une attitude wait-and-see, caractérisée par une attente prudente face à un environnement incertain avant de prendre une décision (Pondeville et al., 2013). Cette théorie met en lumière un paradoxe : alors que l'incertitude pourrait nécessiter davantage d'information et de contrôle, elle peut tout aussi bien limiter le développement des dispositifs de mesure (Pondeville et al., 2013).

En conclusion, la littérature met en évidence l'importance des incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données environnementales et sociales (Maas et al., 2016; Walker et al., 2003). Elles découlent à la fois de la complexité des phénomènes, des limites des outils de mesure, des choix méthodologiques et du contexte organisationnel (Burgass et al., 2017; Clark et al., 2024; Maas et al., 2016; Walker et al., 2003). Par leur importance, les incertitudes sont ainsi susceptibles d'influencer la production et l'utilisation des données environnementales et sociales au sein des entreprises (Maas et al., 2016).

Dès lors, ce mémoire cherche à répondre à la question de recherche suivante :

Comment les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion gèrent-ils les incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données nécessaires au reporting environnemental et social ?

3. Méthodologie

3.1. Stratégie de recherche

Cette étude vise à comprendre comment les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion gèrent les incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données nécessaires au reporting environnemental et social. Étant donné le caractère encore émergent des pratiques liées à ces données et la complexité organisationnelle autour de celles-ci, une approche qualitative a été retenue (Clarke & Braun, 2013). Celle-ci vise à développer une compréhension approfondie d'un phénomène à partir des informations issues des individus concernés (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

Cette recherche repose sur des entretiens semi-directifs. En effet, cette méthode paraît particulièrement adaptée lorsque l'étude vise à rechercher « *une meilleure compréhension de la perspective unique du participant plutôt qu'une compréhension généralisée d'un phénomène* » (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). De plus, ce type d'entretien permet de rester flexible et d'aborder de nouvelles questions au fil de l'entretien, en fonction des réponses des personnes interrogées (Mashuri et al., 2022). Cette flexibilité apparaît particulièrement pertinente dans cette recherche, dans la mesure où les pratiques liées aux données environnementales et sociales varient selon les organisations et les rôles des répondants.

3.2. Guide d'Entretien

Le guide d'entretien apparaît comme essentiel pour assurer la qualité des données collectées. Un processus rigoureux et structuré de développement d'un guide d'entretien comprenant l'identification des différents thèmes de la recherche influence la crédibilité d'une recherche qualitative (Kallio et al., 2016). L'Annexe A présente la version finale du guide d'entretien utilisé lors de la collecte des données.

Afin de construire un guide cohérent avec les objectifs de recherche, celui-ci a été élaboré à partir des principaux concepts identifiés dans la revue de littérature (Kallio et al., 2016). Celui-ci a été élaboré avant la phase d'échantillonnage, puis adapté au fur et à mesure des entretiens, afin de s'adapter aux réponses évolutives des personnes interrogées.

Le guide d'entretien est divisé en cinq sections. La première section visait à recueillir des informations générales sur le rôle des participants et leurs responsabilités. La deuxième partie portait sur les processus de collecte, de production et de consolidation des données environnementales et sociales. La troisième section, quant à elle, visait à identifier les usages de ces données au sein des organisations. La quatrième étape était consacrée aux incertitudes rencontrées dans la production et l'utilisation des données environnementales et sociales ainsi qu'aux mécanismes mis en œuvre pour les gérer. Enfin, le dernier point permettait aux participants de compléter leurs réponses et d'aborder des éléments jugés pertinents, ainsi que la conclusion et les remerciements.

3.3. Échantillonnage et sélection des participants

Cette recherche se base sur un « non-probability sampling », une approche couramment utilisée en recherche qualitative, étant donné que la généralisation n'est pas objective dans ce type d'étude (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). La taille de l'échantillon est ainsi fixée par la richesse des données recueillies plutôt que par des considérations statistiques (Davoudi et al., 2016). La fiabilité des résultats reposant fortement sur la connaissance du sujet par les participants, le type d'échantillonnage sélectionné est l'échantillonnage raisonné (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Il consiste à sélectionner délibérément des participants en fonction de leur capacité à apporter des informations pertinentes sur le sujet étudié (Shaheen et al., 2019).

Dans ce contexte, les participants ont été sélectionnés sur la base de leur implication dans la collecte, la production, la consolidation, l'analyse ou encore l'utilisation des données environnementales et sociales dans les entreprises. Durant l'échantillonnage, une attention

particulière a été portée à la diversité des profils afin de recueillir une multitude de points de vue sur le phénomène étudié. Les participants proviennent de différents secteurs, notamment des secteurs financiers, énergétiques, pharmaceutiques, de la construction et du conseil. Cette diversité de profils permet d'analyser différentes réalités organisationnelles par rapport à la production et à l'utilisation des données environnementales et sociales. Le Tableau 1 présente le type d'organisation auquel ils appartiennent, leur fonction et la durée de chaque entretien.

Tableau 1 : Présentations des participants

Participant	Type d'organisation	Fonction	Durée (en minutes)
P1	Fournisseur de solutions ESG	ESG & Regulatory Analyst	50
P2	Entreprise dans le secteur du bâtiment	Sustainability Officer	47
P3	Cabinet de conseil en durabilité	Impact Consultant	45
P4	Groupe industriel de construction	Sustainability Analyst	54
P5	Entreprise pharmaceutique	External Manufacturing Sustainability Lead	49
P6	Banque internationale	ESG Risk Officer	57
P7	Gestionnaire d'infrastructures énergétiques	ESG Data Coordinator	47
P8	Banque internationale	Lead ESG Reporting	48
P9	Cabinet d'audit et de conseil	Junior advisor au Sustainability Center of Excellence	51
P10	Cabinet de conseil ESG	Chief Operating Officer	43
P11	Cabinet de conseil spécialisé dans les enjeux climatiques	Sustainability Advisor, Expert in Climate Reporting	45

3.4. Méthode de collecte des données

L'accès aux participants a été obtenu grâce à une combinaison de contacts professionnels et personnels. De plus, certains contacts ont été obtenus par effet boule de neige, par recommandation d'autres acteurs susceptibles d'apporter des éléments pertinents sur la recherche. Les participants ont été contactés par email ou via LinkedIn. Selon leur disponibilité, les entretiens ont été réalisés en personne dans leurs bureaux ou via MS Teams. Avant chaque entretien, les participants étaient informés des objectifs de la recherche et des modalités de traitement des données collectées. Au fil des entretiens, plusieurs thèmes sont apparus de manière récurrente dans les discours des participants. Les derniers entretiens ont principalement permis de confirmer et d'approfondir les thèmes déjà identifiés plutôt que de faire émerger de nouvelles catégories analytiques majeures, ce qui laisse penser qu'une forme de saturation des données a été atteinte (Davoudi et al., 2016).

Les entretiens ont été réalisés entre le 20 mai et le 16 juin et ont duré entre 43 et 57 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants. Afin de respecter les demandes de confidentialité formulées par certains participants, l'ensemble des entretiens a été anonymisé. Les participants sont identifiés à l'aide de codes (P1 à P11) et les entreprises sont décrites uniquement de manière générale. Les entretiens ont ensuite été retranscrits mot à mot à l'aide de l'outil IA TurboScribe, puis relus et corrigés afin d'en assurer l'exactitude. Les transcriptions complètes des entretiens sont présentées en Annexe B.

3.5. Méthode d'analyse des données

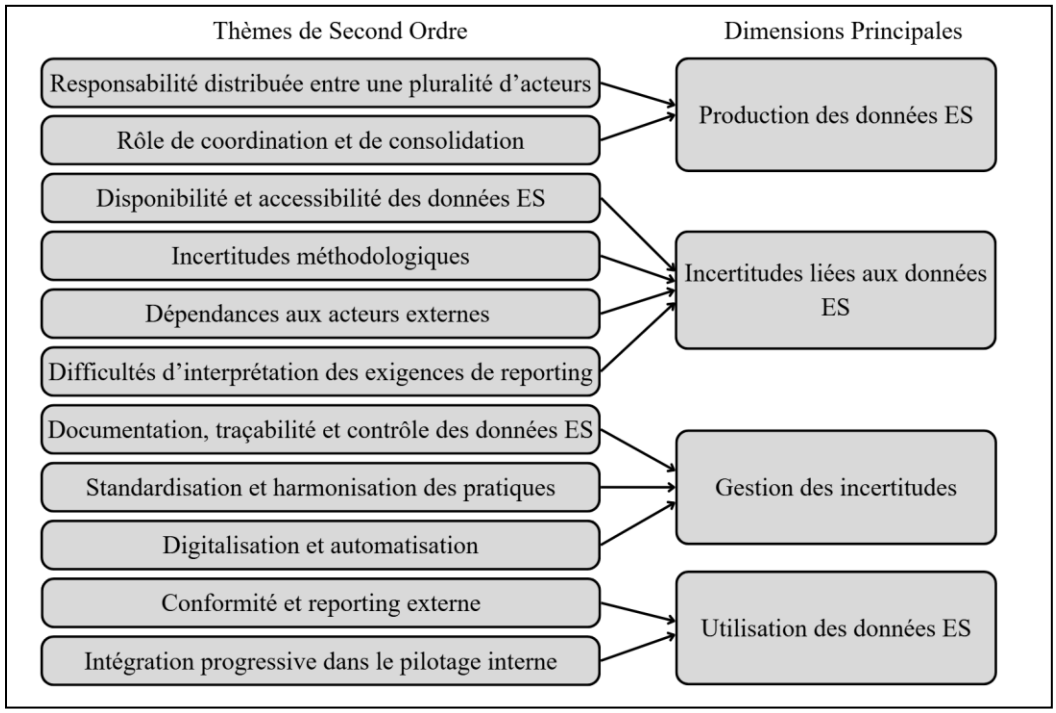
Les données ont été analysées au moyen d'une analyse de contenu qualitative inspirée des travaux d'Elo & Kyngäs (2008). Dans un premier temps, la totalité des retranscriptions a été relue à plusieurs reprises pour permettre une compréhension claire du phénomène étudié. Un premier processus de codage a été réalisé afin d'identifier les idées et les concepts significatifs présents dans les retranscriptions. Ces premiers codes ont ensuite été regroupés par thèmes, puis en dimensions plus larges afin de faire émerger les principaux résultats de cette recherche (Elo & Kyngäs, 2008).

Bien que plusieurs concepts issus de la littérature aient servi de base pour la construction des catégories initiales d'analyse, conformément à l'approche « directed content analysis » de Hsieh & Shannon (2005), le processus de codage est resté ouvert à l'émergence de nouveaux thèmes issus directement des entretiens. Ce mécanisme d'analyse a ainsi permis de combiner une logique déductive et inductive (Elo & Kyngäs, 2008).

Afin de structurer les données, les premiers codes ont été regroupés en thèmes de second ordre selon une logique inspirée de Gioia et al. (2010). Cette approche permet de passer progressivement des réponses des intervenants à des catégories analytiques plus générales. L'analyse de second ordre a ainsi permis d'identifier onze thèmes représentant les principaux éléments mis en évidence dans les entretiens. Enfin, ces thèmes ont été rassemblés en quatre dimensions principales permettant de structurer les résultats. La Figure 1 présente la structure retenue pour l'analyse des données.

Enfin, les données présentées dans les résultats ont été sélectionnées pour leur pertinence au regard de la question de recherche et des thèmes identifiés au cours de l'analyse. Bien que cette démarche implique une sélection et une synthèse des données recueillies, les extraits retenus permettent d'illustrer au mieux les principaux résultats de cette recherche.

Figure 1 : Structure des données empiriques



4. Résultats

Cette section présente les principaux résultats de l'analyse des entretiens. Les résultats montrent que les acteurs impliqués dans la production et l'utilisation des données nécessaires au reporting environnemental et social doivent composer avec (1) une production de données reposant sur une pluralité d'acteurs internes et externes, (2) diverses sources d'incertitude inhérentes à ces données, (3) la gestion organisationnelle des incertitudes liées aux données environnementales et sociales et (4) une évolution progressive des usages des données.

4.1. La production des données environnementales et sociales : un processus collectif et distribué

4.1.1. Une responsabilité distribuée entre une pluralité d'acteurs

Les entretiens suggèrent que la production des données environnementales et sociales repose sur une pluralité d'acteurs répartis dans différents départements au sein de l'organisation. Contrairement aux données financières, généralement produites au sein de fonctions clairement identifiées, les données environnementales et sociales apparaissent comme dispersées entre plusieurs acteurs détenant chacun une partie de l'information nécessaire au reporting.

> *« On a ce qu'on peut appeler une espèce de logique de responsabilité distribuée, pas mal de départements vont être impliqués dans la collecte de ces données, et ça va aussi dépendre du type de données… Qui doivent être prises en compte aussi je dirais. »* (P9)

La répartition des responsabilités apparaît ainsi étroitement liée à la nature des données produites. Concernant les données à caractère social, plusieurs acteurs soulignent le rôle central des ressources humaines dans la production d'indicateurs relatifs aux employés.

> *« Après, du côté social, là, généralement, il y a le côté vraiment ressources humaines qui joue un rôle assez primordial parce qu'il a justement les données sur les employés et peut déjà aider les équipes durabilité à produire des données qui seront compatibles pour du reporting. »* (P1)

Tandis que pour les données environnementales, les acteurs mobilisés vont varier selon les indicateurs à considérer. Les entretiens mettent en évidence l'implication d'une grande variété de départements dans la production des données nécessaires au reporting. Outre les équipes ESG qui jouent un rôle de coordination, la finance, les équipes opérationnelles, les Facility managers, le compliance ou encore l'IT sont fréquemment mobilisés en fonction de la nécessité des données. Plusieurs verbatims illustrant cette diversité d'acteurs sont présentés en Annexe C. Cette diversité d'acteurs impliqués illustre ainsi le caractère transversal de la production des données environnementales et sociales.

> *« En fait, on essaie vraiment de travailler de manière transversale parce que c'est comme ça qu'on arrive à toucher à toutes les thématiques. »* (P10)

Cette responsabilité distribuée ne se limite toutefois pas aux frontières de l'organisation. Plusieurs participants soulignent qu'une partie importante des données environnementales et sociales est détenue ou produite par des acteurs externes. Les organisations se retrouvent ainsi dépendantes de nombreuses parties prenantes situées au-delà de leur périmètre direct.

> *« Donc en fait, c'est un provider externe qui sur base de l'adresse, sur base du type de biens, de son âge, de son année de construction, etc., a calculé des scores pour pouvoir nous permettre quand même d'avoir des données plutôt que rien du tout. »* (P8)

En effet, les entretiens mettent en évidence que certaines données doivent être obtenues directement auprès d'acteurs externes présents tout au long de la chaîne de valeur.

> *« Et par exemple, je te parlais des fournisseurs, là, ils vont devoir aller chercher des données dans toute la chaîne de valeur de l'entreprise. » (P9)*

Outre les informations obtenues auprès des fournisseurs, certaines organisations s'appuient également sur des plateformes ou référentiels externes pour accéder à des informations complémentaires.

> *« Donc oui, en fait on utilise différentes plateformes aujourd'hui pour collecter de l'information, donc par exemple on utilise EcoVadis, EcoVadis c'est un système aujourd'hui qui nous permet de collecter, en tout cas pour ce qui est externe. »* (P5)

Ces ressources externes permettent ainsi de compléter les informations mobilisées dans la production des données environnementales et sociales.

Par ailleurs, cette dépendance ne semble pas se limiter aux fournisseurs et aux ressources externes. Plusieurs participants évoquent également la nécessité de prendre en compte certaines informations situées en aval de la chaîne de valeur, notamment des données concernant l'utilisation et la fin de vie des produits ou services vendus.

> *« Donc à la fois les achats, mais également l'utilisation et la fin de vie des produits vendus. La fin de vie des produits que tu vends, on va estimer quelles sont les émissions quand le produit va être jeté, etc., ou quand il va être utilisé. »* (P11)

La production des données environnementales et sociales dépasse ainsi largement les frontières des organisations. Les acteurs impliqués dans ces processus doivent mobiliser un ensemble de parties prenantes externes afin d'accéder aux informations nécessaires à leur production. Cette dépendance apparaît de manière récurrente dans les entretiens et suggère que la production des données environnementales et sociales constitue un processus collectif nécessitant une collaboration continue entre une pluralité d'acteurs internes et externes.

4.1.2. Un rôle de coordination plutôt que de production

Face à cette multitude d'acteurs impliqués dans la production des données environnementales et sociales, les équipes en charge du reporting occupent une position particulière. Les entretiens suggèrent qu'elles jouent davantage un rôle de coordination, plutôt que de production directe des données. Leur contribution consiste ainsi principalement à assurer l'articulation entre les différents acteurs impliqués dans la production des informations nécessaires au reporting.

> *« Donc pour l'équipe ESG, on est deux temps pleins et demi pour ESG, parce que l'idée c'est vraiment de coordonner toute la stratégie ESG, tout en gardant la responsabilité, l'ownership chez le business. »* (P7)

Cette fonction de coordination s'accompagne également d'un rôle de centralisation et de consolidation des informations collectées. Plusieurs acteurs soulignent que les données sont généralement produites par les fonctions opérationnelles ou les métiers concernés, tandis que les équipes ESG sont chargées de les rassembler, de les agréger et de s'assurer de la cohérence de ces données avant leur utilisation dans le reporting.

> *« Et puis, une fois qu'elles sont collectées, elles vont alors être redirigées vers l'équipe plus centrale, donc vers l'équipe ESG. Et donc, ensuite, cette équipe qui centralise toutes les données va les consolider, en gros, elle va vérifier la cohérence des données, voir si tout est ok. »* (P9)

Les acteurs en charge du reporting environnemental et social apparaissent ainsi comme des intermédiaires chargés de faire le lien entre les différents contributeurs et de transformer une multitude d'informations dispersées en un ensemble homogène et exploitable. Leur contribution repose principalement sur la coordination, la centralisation et la consolidation des données produites par les différents détenteurs d'informations avant leur utilisation dans le reporting.

4.2. Les incertitudes inhérentes à la production et l'utilisation des données environnementales et sociales

4.2.1. La disponibilité et l'accessibilité des données comme source d'incertitude

La disponibilité et l'accessibilité des informations nécessaires au reporting apparaissent comme l'une des principales sources d'incertitude rencontrées par les participants dans la production des données environnementales et sociales.

> *« Oui, pour les incertitudes, le premier truc qui me vient c'est plutôt lié à la disponibilité des données, et la qualité de certaines données, c'est vraiment la difficulté principale chez nous et chez nos clients. »* (P9)

Ce constat illustre que l'indisponibilité de certaines informations constitue une difficulté dans les processus de reporting environnemental et social. L'absence de données vient ainsi compliquer leur collecte et leur utilisation dans les processus de reporting. Elle constitue dès lors une première source d'incertitude pour les acteurs impliqués dans leur production.

Toutefois, même lorsque les données existent, leur accessibilité peut également constituer une difficulté supplémentaire. Comme le souligne un Impact Consultant, certaines informations

sont parfois détenues par des acteurs sur lesquels l'organisation ne dispose pas de contrôle direct, limitant sa capacité à accéder aux données.

> *« D'abord, c'est vraiment l'accès aux données. Comme je disais, il y a beaucoup de nos clients qui sont locataires. Et donc, il y a toute une série de données auxquelles on n'a pas souvent accès. »* (P3)

Enfin, les données disponibles ne présentent pas toujours le niveau de détail souhaité. Si certaines informations existent, leur collecte à un niveau de précision plus fin est souvent limitée dans la pratique, ce qui empêche d'obtenir l'ensemble des informations recherchées.

> *« Mais il y a toujours une limite en fait entre des détails qui sont vraiment précis et d'autres qu'on peut pas collecter, parce qu'on est dépendant d'autres. Nos détails ne sont pas accurate à 100%. »* (P4)

Cette situation limite donc la capacité des acteurs à produire certains indicateurs avec le niveau de précision requis. Les difficultés liées à la disponibilité et à l'accessibilité des données constituent donc une source fréquente d'incertitude dans les processus de reporting environnemental et social. Les acteurs doivent régulièrement composer avec des informations incomplètes ou difficiles d'accès au moment de produire les données demandées.

4.2.2. Mesurer des phénomènes qui ne peuvent être observés directement

Les incertitudes liées aux données environnementales et sociales ne résultent pas uniquement de problèmes de disponibilité. Même lorsque les informations nécessaires sont accessibles, plusieurs acteurs soulignent que de nombreux indicateurs environnementaux ne reposent pas sur des mesures directes, mais sur des calculs réalisés à partir d'informations intermédiaires auxquelles sont appliquées différentes méthodes. Plusieurs exemples de ces mécanismes de calcul indirect sont présentés en Annexe D.

La production de certaines données s'appuie donc davantage sur des estimations, des facteurs de conversion ou encore des proxys, lorsque les phénomènes étudiés ne sont pas utilisables directement. Ces mécanismes permettent de produire les indicateurs nécessaires malgré l'absence d'informations, mais ils introduisent également une part d'incertitude dans les résultats obtenus.

> *« Et alors, la dernière chose, c'était l'accessibilité des datas. Quand on les avait, quand elles étaient bien collectées, bien inputtées, nickel, quand on ne les a pas, donc il fallait aller vers du proxy ou de l'estimation ou du calcul. »* (P8)

Toutefois, l'incertitude ne provient pas uniquement des données mobilisées, mais notamment des choix méthodologiques réalisés pour les transformer en indicateurs. Plusieurs acteurs soulignent l'absence de procédures de calcul entièrement standardisées. Ils estiment que plusieurs méthodologies peuvent être acceptées pour répondre à une même exigence de reporting, laissant une marge d'interprétation importante aux organisations.

> *« En fait, il y a des méthodologies qui ne sont parfois pas standardisées ou alors une multitude de méthodologies qui sont possibles à utiliser tant qu'il y a de la justification derrière. Parfois, c'est bien parce que ça laisse beaucoup de liberté, mais parfois, une méthodologie qui serait clairement indiquée dans un document en disant qu'on devrait faire comme ça, parfois, dans certains cas, ça pourrait être mieux aussi. »* (P1)

Ce verbatim illustre que plusieurs méthodologies peuvent être acceptées pour répondre à une même exigence de reporting, mais cette flexibilité introduit également des incertitudes quant à la manière la plus appropriée à retenir. Cette situation est également observable dans le choix des bases de données et des facteurs d'émission mobilisés pour réaliser certains calculs.

> *« Il y a des bases de données qui sont plus reconnues que d'autres. (...) Mais en fait, de nouveau, c'est un truc où, selon le consultant, l'entreprise, certains consultants vont trouver que telle base de données est plus pertinente que d'autres pour avoir des infos. »* (P11)

Cette diversité de sources mobilisées peut conduire à des choix différents d'une organisation à une autre.

> *« Il y a plein de sources publiques pour chaque facteur d'émission, et je trouve que la comparabilité entre les entreprises ne peut pas avoir lieu sauf si on a tous les mêmes facteurs d'émission. Oui, ça, ça laisse place à des interprétations, en fait. »* (P4)

Enfin, cette diversité de méthodes soulève la question de la comparabilité des données. Différentes organisations confrontées à des situations similaires peuvent produire des indicateurs différents selon les hypothèses retenues, les données collectées ou les méthodes de calcul utilisées.

> *« Et donc, il y en avait qui avaient calculé sur tout, il y en avait qui avaient calculé sur une partie, il y en avait qui avaient calculé comme ça, comme ça. La comparabilité était assez challenging. »* (P8)

Les résultats obtenus ne reflètent dès lors pas uniquement la performance environnementale ou sociale des organisations, mais également les choix méthodologiques réalisés lors de leur production.

Ces éléments montrent que l'incertitude ne réside pas uniquement dans les données elles-mêmes, mais également dans les méthodes mobilisées pour les produire. Même lorsque les informations nécessaires sont disponibles, leur transformation en indicateurs exploitables repose sur une série d'estimations, de conventions de calcul et d'arbitrages méthodologiques, ce qui limite la possibilité de mesurer avec précision certains phénomènes environnementaux et sociaux.

4.2.3. Étendre la mesure au-delà du périmètre organisationnel

Lors des entretiens, plusieurs acteurs insistent sur les incertitudes liées à la production des données relatives aux émissions indirectes générées tout au long de la chaîne de valeur des organisations, qu'ils désignent régulièrement comme les données de Scope 3.

> *« Par rapport à l'imprécision, je pense que tout ce qui est lié aux émissions indirectes, du coup au scope 3 plutôt, il y a un certain degré d'imprécision. »* (P7)

Tout d'abord, les émissions associées aux achats représentent une part importante des données de Scope 3. Cependant, leur mesure nécessite d'accéder à des informations détenues par les fournisseurs et des acteurs de la chaîne de valeur, ce qui complique l'obtention de données parfois moins précises.

> *« Pareil, on n'arrive pas à avoir des facteurs d'émission suffisamment précis, en fait, pour les achats. Soit parce qu'ils n'existent pas, soit parce que la donnée même... Les données d'achat sont hyper compliquées à obtenir. C'est les 2-3 catégories vraiment hyper complexes. »* (P11)

Ce verbatim suggère ainsi que la multiplicité des fournisseurs et la disponibilité limitée des données rendent particulièrement complexe la production d'indicateurs précis relatifs aux émissions associées aux achats.

Les difficultés liées au Scope 3 sont également renforcées par l'externalisation croissante de certaines activités. En effet, comme l'explique un Impact Consultant :

> *« Et puis je dirais que l'enjeu avec lequel moi, je deal aussi beaucoup, c'est qu'il y a beaucoup d'entreprises qui sous-traitent toute une partie de leur chaîne de valeur. Et là, c'est compliqué du coup de rentrer dans le détail. »* (P3)

Ce verbatim illustre que l'externalisation de certaines activités accroît l'incertitude liée à la production des données en limitant l'accès à des informations détaillées sur les émissions générées dans la chaîne de valeur.

Les données de Scope 3 apparaissent donc comme une source importante d'incertitude dans le reporting environnemental et social. En étendant la mesure au-delà du périmètre organisationnel, elles conduisent les organisations à produire des informations sur des activités qu'elles ne contrôlent pas directement. La dépendance à ces acteurs externes et la visibilité limitée sur certaines étapes de la chaîne de valeur compliquent dès lors la production de ces données.

4.2.4. Les incertitudes d'interprétation des exigences de reporting

Plusieurs acteurs soulignent que des difficultés apparaissent également dans l'interprétation des exigences de reporting. En effet, même lorsque les données existent, les organisations doivent encore déterminer quelles informations doivent être collectées, comment elles doivent être présentées et dans quelle mesure elles répondent aux attentes des référentiels applicables.

Un ESG & Regulatory Analyst souligne notamment que la mise en œuvre récente de la CSRD laisse encore subsister certaines zones d'interprétation quant aux informations réellement attendues par les régulateurs.

> *« Je dirais que la première chose, c'est qu'il y a encore, vu que la mise en œuvre de la CSRD est encore assez nouvelle, je dirais que les entreprises sont parfois confrontées à une incertitude au niveau de la législation pour comprendre exactement ce qu'on leur demande. »* (P1)

Par ailleurs, cette situation est renforcée par les évolutions récentes du cadre réglementaire. Plusieurs participants expliquent que les modifications successives apportées aux obligations de reporting rendent difficile l'identification des informations qui seront requises à l'avenir.

> *« Ce n'était pas clair du tout, il y a eu l'Omnibus qui a un peu chamboulé toute cette CSRD. Donc, il y a eu une incertitude assez grande sur quels seront les indicateurs demain qui seront importants, maintenant avec les changements récents, les indicateurs qui avaient été utilisés dans la CSRD vont probablement, pour la majorité d'entre eux, être modifiés. »* (P1)

Au-delà de la compréhension des obligations de reporting elles-mêmes, certaines exigences peuvent donner lieu à des interprétations différentes entre les organisations et les acteurs

chargés de leur vérification. Un ESG Data Coordinator explique notamment que certains éléments demandés lui semblaient peu pertinents au regard de la réalité de son organisation.

> *« Pour eux, il y avait d'autres critères qu'il fallait cocher, qu'il fallait reporter, qu'il fallait décrire dans le rapport annuel, mais ce n'était pas pertinent pour nous parce qu'on l'utilise de manière ponctuelle. Donc parfois, il y a un peu d'interprétation vis-à-vis de nos auditeurs. On met des trucs, mais ce n'est pas toujours hyper pertinent. »* (P7)

L'incertitude ne réside ainsi pas uniquement dans la production des données, mais également dans l'interprétation des exigences réglementaires elles-mêmes. Les organisations doivent non seulement produire les informations demandées, mais également déterminer comment celles-ci doivent être comprises, justifiées et communiquées dans un contexte réglementaire en constante évolution.

4.3. La gestion organisationnelle des incertitudes liées aux données environnementales et sociales

4.3.1. Documenter les données pour assurer leur traçabilité

Face aux nombreuses incertitudes qui entourent la production des données environnementales et sociales, les acteurs cherchent à documenter les hypothèses, estimations et choix méthodologiques réalisés lors de leur production.

> *« C'est surtout dans ces moments-là qu'il faut bien trouver et garder les preuves des calculs ou… des choix que la personne a faits pour trouver la data. Tout ça, ça doit être fait aussi pour respecter une certaine logique de cohérence en fait. »* (P9)

Les entretiens montrent que lorsque certaines données reposent sur des proxys, des estimations ou des hypothèses, les organisations cherchent à conserver une trace des raisonnements ayant conduit aux résultats produits. Cette documentation permet non seulement de justifier les choix réalisés, mais également d'assurer la traçabilité des données et d'identifier les personnes responsables de leur production.

> *« C'est, qui est responsable de ce point de données, comment peut-il être corrigé, comment est-ce qu'on peut prouver la traçabilité de la donnée, qui a vraiment répondu. »* (P1)

Par ailleurs, les organisations cherchent également à conserver les éléments justificatifs ayant servi à produire les données afin de pouvoir retracer l'origine des informations utilisées et répondre aux éventuelles demandes de vérification.

> *« Oui, parfois, c'est des Excel. Parfois, c'est vraiment des rapports détaillés. (...) C'est beaucoup de chartes et de politiques. À écrire, à mettre en place, à adapter au client, à l'organisation. Et donc, nous, on a souvent des dossiers, vraiment, où on organise les preuves par pilier. »* (P3)

Ces éléments peuvent ainsi prendre différentes formes, telles que des feuilles de calcul, des rapports, des chartes et d'autres documents justificatifs. Leur conservation permet aux acteurs de démontrer sur quelles informations reposent les données reportées et de justifier les différentes étapes ayant conduit au résultat donné.

Les acteurs cherchent ainsi moins à supprimer totalement l'incertitude qu'à rendre les données produites transparentes, traçables et compréhensibles. Dans un contexte où les exigences de vérification et d'assurance externe se renforcent, la documentation apparaît comme un mécanisme central permettant de rendre les informations reportées explicables et justifiables.

4.3.2. Contrôler et valider les données pour renforcer leur fiabilité

Dans un contexte marqué par le renforcement progressif des exigences de reporting, l'audit externe occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle des données environnementales et sociales. Les auditeurs vérifient non seulement les données reportées mais également les preuves, les calculs et les processus ayant conduit à leur production.

> *« Ils choisissent des quarters, ils choisissent des factures, ils disent, OK, j'ai besoin de telle preuve. (...) Et donc, bien sûr, plus tu te trompes, plus ils trouvent des erreurs, plus ils doivent et peuvent creuser. (...) Finalement, c'est vraiment une risque mitigation qu'il faut faire par rapport à nos états et l'audit nous permet de faire ça. »* (P4)

L'audit apparaît ainsi comme un mécanisme permettant d'identifier certaines erreurs ou incohérences dans les informations reportées. Par ailleurs, plusieurs acteurs soulignent que les auditeurs externes cherchent également à comprendre la manière dont les données sont produites et contrôlées au sein de l'organisation.

> *« Ils nous demandent à chaque fois des documents justificatifs. Et non seulement des documents justificatifs, mais aussi ils vont essayer de comprendre comment fonctionne*

> *le mécanisme des données. Tiens, qui est-ce qui encode dans le système la première fois ? Est-ce qu'il y a quelqu'un qui valide ? Est-ce qu'il peut changer les données ? Est-ce que vous faites des vérifications par rapport aux années précédentes ou aux mois précédents ? »* (P7)

Au-delà de la vérification des résultats, l'audit externe porte dès lors également sur les mécanismes organisationnels qui encadrent la production des données. Les processus de collecte, de validation et de contrôle deviennent eux-mêmes des objets de vérification.

Plusieurs participants soulignent également que les exigences d'audit conduisent progressivement les organisations à structurer davantage leurs processus internes de validation. Les données font souvent l'objet de plusieurs niveaux de vérification impliquant différents acteurs avant leur intégration dans le reporting.

> *« En fait, chez nous, on va appeler ça, des processus de validation multi-niveaux. Donc qui impliquent différentes personnes. Donc, une fois que les données ont déjà été revues une première fois par les personnes qui les collectent, l'équipe ESG va ensuite les consolider, mais donc aussi les vérifier, et parfois il y a donc aussi le département finance qui les contrôle aussi. »* (P9)

Ce verbatim illustre que les processus de validation successifs permettent de confronter les données produites à différents regards et de détecter certaines incohérences avant leur utilisation dans le reporting au sein de l'organisation. Certains acteurs mettent également en place des mécanismes de double validation afin de renforcer la fiabilité des données.

> *« Par rapport à la gouvernance de ces données-là, dans mon Excel, je demande toujours à une personne de remplir les données et une autre personne de les analyser. Il y a déjà ce double regard. Il y a la personne qui encode, il y a la personne qui valide. »* (P7)

Les discours recueillis suggèrent donc que face au renforcement des exigences de vérification externe, les acteurs impliqués dans le reporting environnemental et social développent progressivement des mécanismes de contrôle et de validation visant à renforcer la fiabilité des données produites.

4.3.3. Réduire l'incertitude par la standardisation et l'harmonisation des pratiques

Face aux incertitudes liées à la production et à l'interprétation des données environnementales et sociales, plusieurs acteurs impliqués dans le reporting expliquent que les organisations

cherchent progressivement à les réduire en s'appuyant sur des méthodologies et des référentiels communs.

> *« Et ensuite, on a utilisé ce qu'on appelle le PAS 2090, pour l'industrie pharma, c'est un truc spécifique pour notre industrie qui a été développé et qu'on a externalisé, plein de boîtes pharma se sont mises d'accord, on externalise ça, ils vont faire une étude sur comment le faire. Et donc, ça apporte déjà beaucoup plus de précision dans la standardisation. »* (P5)

Ce verbatim montre que les démarches de standardisation dépassent parfois le cadre de l'entreprise et s'organisent à l'échelle de secteurs entiers. Des acteurs d'un même secteur collaborent afin d'élaborer des méthodes communes et d'encadrer davantage la production de certaines données.

Au-delà des référentiels formels, les échanges entre organisations jouent également un rôle important dans cette recherche d'harmonisation.

> *« Et là, c'est vrai que personnellement, ce qui m'a bien aidée, c'est de m'asseoir avec les autres banques parce que toutes les banques étaient dans la même situation. On avait tous les mêmes challenges. Déjà, on se sentait un peu moins seul et en plus, on essayait d'échanger nos best practices. »* (P8)

Le partage d'expériences et de bonnes pratiques contribue à faire émerger progressivement des approches plus convergentes face à des exigences encore récentes. Toutefois, plusieurs participants soulignent que cette harmonisation demeure encore incomplète et que différentes méthodes continuent parfois à coexister pour mesurer un même phénomène.

> *« Tu as 10 ressources différentes qui te disent comment calculer à un moment, sans blague, que les gens sont perdus, donnez quelque chose de stable qu'on utilise tous et on avance. »* (P10)

Ce verbatim illustre que la coexistence de multiples méthodes peut elle-même devenir une source d'incertitude pour les acteurs. Plusieurs standards, référentiels et méthodologies mentionnés par les participants sont présentés en Annexe E.

> *« Il faut plus de la standardisation dans le reporting et dans les facteurs d'émission, mais on y va. On va clairement dans la bonne direction, mais on n'y est pas encore. »* (P11)

Les entretiens montrent ainsi une volonté croissante de développer des approches communes pour produire et utiliser les données environnementales et sociales à travers des méthodologies harmonisées, des référentiels partagés et des règles communes. Cependant, les démarches de standardisation demeurent encore en construction et certaines différences dans les méthodes mobilisées persistent malgré les efforts entrepris.

4.3.4. Structurer les données grâce à la digitalisation et à l'automatisation

Face au volume, à la dispersion et à la complexité des données environnementales et sociales, les organisations cherchent progressivement à s'appuyer sur des outils numériques afin de faciliter leur collecte, leur traitement et leur exploitation. Les entretiens montrent que la digitalisation et l'automatisation constituent des mécanismes de gestion de plus en plus mobilisés pour faire face aux difficultés liées à la production des données ESG.

Tout d'abord, les outils numériques sont utilisés afin de centraliser et structurer les données provenant de multiples acteurs et systèmes d'information. Plusieurs participants soulignent l'émergence de plateformes spécifiquement conçues pour la gestion des données ESG.

> *« Alors au niveau des outils, c'est sûr qu'on commence à voir apparaître, dans certaines entreprises, par exemple, des plateformes ESG spécialisées, donc en gros des logiciels qui vont être créés spécifiquement pour gérer et centraliser toutes ces données ESG dans l'entreprise. »* (P9)

Ces plateformes permettent ainsi de regrouper des informations souvent dispersées entre différents départements et de faciliter leur centralisation au sein de l'organisation. Au-delà de cette fonction de centralisation, ces outils permettent de mieux coordonner les différents acteurs impliqués dans la production des données.

> *« Et puis, aussi une autre sorte d'incertitude, je dirais, c'est les responsabilités, c'est qui est responsable de quoi dans les entreprises ? Comment est-ce qu'elles peuvent bien communiquer ensemble et travailler ensemble ? Et nous, dans notre plateforme ESG, c'est ce qu'on essaie un maximum de faciliter. »* (P1)

Ces outils contribuent ainsi à clarifier les responsabilités, à faciliter la communication entre les acteurs, à améliorer la traçabilité des informations et à structurer les processus de production des données environnementales et sociales.

Par ailleurs, plusieurs participants soulignent que l'automatisation est mobilisée afin de réduire les manipulations manuelles et de faciliter la collecte des données.

> *« Avant on devait quand même envoyer quelques mails. Mais c'est automatisé depuis quand même au moins deux ans. Donc via un portail on a accès aux données. »* (P2)

L'automatisation permet ainsi de simplifier certains processus de collecte et de traitement en limitant les interventions manuelles nécessaires à l'obtention des informations.

> *« Et donc, on ne peut pas passer 10 ans à traiter les données. Il faut essayer d'avoir le moins de traitement possible ou d'automatiser certaines étapes. Ça, c'est quelque chose de très important quand on collecte les données. »* (P11)

Cependant, cette transformation demeure encore inégale selon les organisations. En effet, plusieurs participants expliquent que le niveau de digitalisation dépend encore fortement du niveau de maturité de l'entreprise, de son secteur d'activité et des ressources dont elle dispose.

> *« Malheureusement, encore aujourd'hui, ils utilisent beaucoup Excel, avec des échanges de Sheet Excel où le tracking peut être un peu difficile. Et donc, je dirais que ça dépend énormément de la maturité du secteur de l'entreprise. Ça peut aller de moyens de collecte assez élaborés dans des entreprises matures, à des secteurs où, ils sont perdus. »* (P1)

Ce verbatim illustre ainsi que les entreprises les plus avancées disposent déjà d'outils de collecte plus élaborés, tandis que d'autres continuent à s'appuyer principalement sur des feuilles de calcul et des échanges manuels d'informations.

Enfin, les outils numériques ne servent pas uniquement à collecter les données, mais également à faciliter leur exploitation et leur comparaison.

> *« En fait, c'est mettre la digitalisation au service des rapports de durabilité. Et en fait, ça, c'était hyper intéressant parce que ça va permettre de comparer les données ESG de manière beaucoup plus facile et notamment du narratif »* (P5)

La digitalisation et l'automatisation apparaissent ainsi comme des leviers importants de gestion des incertitudes associées aux données environnementales et sociales. Toutefois, les entretiens montrent que cette transformation demeure encore en cours et que les outils numériques contribuent davantage à encadrer ces incertitudes qu'à les supprimer.

4.4. L'utilisation croissante des données environnementales et sociales

4.4.1. La conformité comme principal moteur des données environnementales et sociales

Les données environnementales et sociales sont principalement utilisées afin de répondre à des exigences de reporting et à des attentes provenant de parties prenantes externes. Les obligations réglementaires, notamment liées à la CSRD et à d'autres cadres de reporting, apparaissent comme un moteur central de la production et de l'utilisation de ces données au sein des organisations.

> *« C'est plus que, il y a effectivement le côté conformité qui reste très important. D'ailleurs, on le voit bien avec la suppression de la CSRD, je veux dire, ça a un impact sur le nombre de rapports. Dès qu'elles ne sont pas obligées de le faire, elles ne le font plus ou elles ne le font pas d'une manière obligatoire. Donc, c'est clair que c'est un driver hyper important, l'obligation réglementaire. »* (P1)

Un Junior Advisor en durabilité confirme que les données environnementales et sociales sont encore principalement utilisées pour répondre à des besoins de reporting et de conformité externe.

> *« Oui. Franchement, pour être honnête, les données ESG sont souvent vraiment utilisées pour répondre à des besoins de reporting externe. »* (P9)

Plusieurs participants soulignent que les récentes évolutions du cadre réglementaire européen ont directement influencé les pratiques des organisations. Certains observent notamment que l'allègement de certaines obligations a conduit plusieurs entreprises à réduire ou interrompre leurs démarches de reporting.

> *« Donc, on l'a vu maintenant avec les ESRS simplifiés qui sont sortis et qui simplifient énormément les contraintes de reporting des entreprises. Donc, l'année a énormément changé pour nos clients. Il y en a qui ont décidé de tout stopper carrément, de se dire que ce n'est plus obligatoire pour nous, donc on ne fait plus. »* (P1)

Cependant, les entretiens montrent que les réactions des organisations face aux récentes évolutions réglementaires ne sont pas uniformes. Si certaines entreprises ont réduit leurs efforts de reporting, d'autres ont choisi de maintenir les dispositifs mis en place, notamment en raison de l'incertitude entourant les évolutions futures des cadres réglementaires.

> *« On s'attendait aussi à ce qu'ils enlèvent peut-être les simplifications et alors on devrait refaire le travail encore une fois. Donc c'est pas très évident. »* (P4)

Toutefois, les exigences externes ne se limitent pas à la CSRD. Dans certains secteurs, les acteurs en charge des données environnementales et sociales doivent continuer à produire les mêmes informations afin de répondre à d'autres obligations réglementaires.

> *« Ce que ça a surtout changé, c'est que certaines entreprises pourraient ne plus être soumises aux mêmes obligations de reporting qu'avant. (...) Nous avons toujours des obligations vis-à-vis des autorités bancaires et nous devons continuer à produire les mêmes reportings. »* (P8)

Par ailleurs, les entretiens montrent que ces exigences peuvent également provenir d'autres cadres réglementaires, de certifications ou d'attentes formulées par différentes parties prenantes externes.

> *« On est fort rattaché évidemment au cadre réglementaire. Donc, on va vraiment s'intéresser à toutes les évolutions sur ces sujets-là. Mais on s'intéresse aussi au reporting plus volontaire qui va toucher par exemple à des certifications comme B Corp, comme EcoVadis et tout autre. »* (P10)

Ces résultats suggèrent ainsi que les données environnementales et sociales demeurent principalement mobilisées dans une logique de conformité et de reporting externe. Si certaines organisations commencent à développer d'autres usages de ces informations, les exigences réglementaires et les attentes de l'environnement externe continuent d'orienter largement leur production et leur utilisation.

4.4.2. Une intégration progressive des données environnementales et sociales dans le pilotage interne

Malgré cette prédominance des usages liés à la conformité et au reporting externe, plusieurs acteurs observent une évolution progressive de l'utilisation des données environnementales et sociales au sein des organisations.

> *« Quand la direction pose des questions pertinentes sur ces indicateurs-là, alors, entre guillemets, les départements se dynamisent par rapport à ça, récoltent l'information et les utilisent comme des indicateurs de performance en tant que tels. »* (P10)

Les entretiens suggèrent que certaines organisations commencent à mobiliser les données environnementales et sociales au-delà des seules obligations de reporting. Ces informations sont progressivement intégrées au suivi de la performance et servent à évaluer l'atteinte de

certains objectifs internes. Dans certains cas, ils sont même incorporés dans des dispositifs de gestion plus formalisés.

> *« Et certaines entreprises avec lesquelles on travaille, mettent en place des espèces de KPIs ESG dans leurs systèmes. Bon, c'est vraiment dans les grosses organisations qui sont déjà plus avancées, mais oui, certains indicateurs peuvent être liés aux objectifs ou aux évaluations de performance de certains managers. »* (P9)

Au-delà du suivi de la performance, plusieurs participants expliquent que les données environnementales et sociales sont également mobilisées pour identifier des risques, explorer des opportunités ou encore soutenir certaines décisions stratégiques.

> *« On a des clients aujourd'hui qui nous demandent de refaire des analyses de double matérialité alors qu'ils ne doivent même pas faire la CSRD. Parce qu'en fait, ils y trouvent un bénéfice pour leur stratégie. »* (P1)

Les données ESG apparaissent alors comme une source d'information susceptible d'éclairer certains choix organisationnels, notamment dans une perspective de moyen ou de long terme.

> *« Ça peut être des éléments clairement qui poussent une stratégie d'entreprise à moyen ou long terme. À court terme, éventuellement, la consommation d'énergie. »* (P11)

Les données environnementales et sociales ne semblent ainsi plus exclusivement mobilisées à des fins de reporting externe. Leur intégration dans le suivi des objectifs, la gestion des risques ou certains processus décisionnels apparaît toutefois de manière variable selon les organisations. Les discours recueillis suggèrent que ces usages semblent davantage développés dans les organisations ayant déjà engagé des démarches de durabilité plus structurées. Néanmoins, la logique de conformité continue de constituer le principal moteur de production et d'utilisation des données environnementales et sociales.

5. Discussion

Cette recherche visait à comprendre comment les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion gèrent les incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données nécessaires au reporting environnemental et social. Les témoignages recueillis permettent ainsi de mieux comprendre les processus de gestion des incertitudes, en analysant comment celles-ci sont prises en charge dans les pratiques organisationnelles. À cet égard, les résultats mettent en évidence que les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion ne

cherchent pas à éliminer totalement les incertitudes, mais à les gérer afin de produire des données suffisamment traçables, justifiables et utilisables.

Plus précisément, la gestion des incertitudes liées aux données environnementales et sociales s'appuie d'abord sur une production collective des données mobilisant une diversité d'acteurs. Les résultats montrent ensuite que les incertitudes sont inhérentes à la production et à l'utilisation des données. Face à ces incertitudes, les acteurs développent des mécanismes organisationnels visant à les encadrer afin de produire des données suffisamment fiables pour répondre aux exigences du reporting environnemental et social. Enfin, ces données sont aujourd'hui principalement mobilisées dans une logique de conformité réglementaire, même si leur utilisation à des fins de pilotage interne tend progressivement à se développer. Cette section vise ainsi à mettre ces résultats en perspective avec la littérature existante afin de montrer dans quelle mesure ils corroborent, affinent ou nuancent ces travaux.

Tout d'abord, les entretiens révèlent que la gestion des incertitudes débute dès la production des données environnementales et sociales, qui repose sur un processus collectif dépassant les frontières de l'organisation. En effet, ce processus mobilise une pluralité d'acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion. Les équipes en charge des données apparaissent dès lors comme des acteurs jouant principalement un rôle de coordination, de centralisation et de consolidation des informations.

Ce résultat s'inscrit dans la continuité de la littérature, qui reconnaît déjà que la production des données repose sur une diversité d'acteurs organisationnels (Maas et al., 2016), sur des interactions continues entre eux et nécessite des mécanismes de coordination et de consolidation (Ligonie, 2021). Par ailleurs, certaines données, notamment celles relatives au Scope 3, dépendent largement d'autres parties prenantes externes (Hertwich & Wood, 2018; Radonjič & Tompa, 2018).

Les résultats permettent toutefois d'aller plus loin. L'analyse met en évidence que cette articulation entre différentes sources d'informations dépasse largement les frontières organisationnelles. Les acteurs doivent intégrer des données provenant non seulement de différents départements internes, mais également de fournisseurs, de consultants, de plateformes externes et, plus largement, de l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette dispersion des informations complique ainsi leur centralisation et rend nécessaire leur articulation afin d'en assurer la cohérence avant leur utilisation dans le reporting.

Alors que la littérature présente principalement la coordination comme une caractéristique organisationnelle de la production des données environnementales et sociales, l'analyse des résultats suggère qu'elle constitue également un premier mécanisme de gestion des incertitudes. Elle n'apparaît donc pas uniquement comme une modalité d'organisation, mais comme un moyen de centraliser les données et les acteurs impliqués, confronter les différentes sources d'informations, consolider les données disponibles et identifier les incohérences afin de réduire les risques liés à leur dispersion.

De manière plus inattendue, les équipes en charge de ces données apparaissent moins comme les principaux producteurs de données que comme des acteurs de coordination. Les acteurs interrogés suggèrent qu'ils interviennent principalement afin de collecter, rassembler, consolider et articuler les données produites par une diversité d'acteurs internes et externes. Ils jouent ainsi un rôle d'intermédiaire entre les différents détenteurs d'informations (Laguir et al., 2022), tout en contribuant à certaines étapes de la production des données.

Ces résultats conduisent ainsi à considérer que la coordination entre les différents acteurs et la consolidation des données ne constituent pas uniquement une nécessité organisationnelle, mais également un premier mécanisme permettant de gérer les incertitudes inhérentes à ces données. Ce premier constat conduit toutefois à s'interroger sur la raison pour laquelle une telle gestion est nécessaire dès les premières étapes du processus.

Dans cette perspective, les résultats montrent que les incertitudes liées aux données environnementales et sociales sont présentes à toutes les étapes de leur production et de leur utilisation. En effet, ils mettent en évidence que ces incertitudes ne relèvent pas de difficultés ponctuelles, mais accompagnent l'ensemble des processus liés aux données nécessaires au reporting environnemental et social.

Les entretiens corroborent ainsi la littérature qui considère les incertitudes comme une caractéristique inhérente à la production et à l'utilisation des données, plutôt que comme un simple manque d'information (Walker et al., 2003). En effet, ces incertitudes peuvent provenir de sources multiples, qu'elles soient associées aux données elles-mêmes, aux choix méthodologiques ou à la complexité des phénomènes étudiés (Burgass et al., 2017; Kurki & Järvenpää, 2024; Van Der Sluijs, 2007).

L'analyse des données récoltées auprès des participants donne ainsi une traduction organisationnelle concrète des différentes formes d'incertitude décrites dans la littérature. Les résultats montrent que ces incertitudes peuvent résulter de difficultés d'accès aux données, de

choix méthodologiques nécessaires à leur transformation en indicateurs, de la dépendance envers des acteurs externes ou encore d'interprétations divergentes des exigences réglementaires.

Les résultats mettent ainsi en évidence que les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion sont confrontés à des incertitudes qui ne relèvent pas seulement d'erreurs ponctuelles ou d'un manque temporaire d'information, mais de caractéristiques intrinsèques à la nature même des données environnementales et sociales. Ce constat permet d'expliquer pourquoi leur gestion constitue une composante essentielle des pratiques de production et d'utilisation de ces données.

La mise en perspective des résultats avec la littérature fait toutefois apparaître un constat surprenant. L'accroissement du volume de données disponibles ne conduit pas forcément à une réduction des incertitudes. Au contraire, la multiplication des informations, des méthodologies utilisées, des exigences réglementaires et des acteurs impliqués peut parfois accroître les arbitrages et les interprétations auxquels les acteurs sont confrontés. Les résultats illustrent ainsi empiriquement l'idée selon laquelle l'incertitude peut persister malgré une grande quantité d'informations disponibles (Walker et al., 2003).

Si les résultats confirment que les incertitudes sont inhérentes à la production et à l'utilisation des données environnementales et sociales, ils mènent également à s'interroger sur les mécanismes développés par les acteurs pour les gérer. Cette étude montre ainsi que les acteurs ne cherchent pas à supprimer totalement les incertitudes, mais à les encadrer au moyen de différentes pratiques organisationnelles.

La littérature suggère que les situations d'incertitude peuvent conduire les acteurs à développer différents dispositifs de contrôle afin de structurer la production et l'utilisation des données environnementales et sociales (Henri & Journeault, 2010; Pondeville et al., 2013). Ces dispositifs contribuent ainsi à soutenir la mise en œuvre des pratiques organisationnelles associées au reporting et aux stratégies environnementales et sociales (Arjaliès & Mundy, 2013).

Si la coordination constitue un premier mécanisme de gestion des incertitudes, les entretiens permettent toutefois d'approfondir cette perspective. Plutôt que de chercher à éliminer totalement les incertitudes, les acteurs mettent progressivement en place différents mécanismes organisationnels pour encadrer ces incertitudes. La documentation des hypothèses et des estimations, les processus de validation et de contrôle, les audits internes, la

standardisation, l'harmonisation des pratiques ou encore la digitalisation et l'automatisation de la collecte des données apparaissent ainsi comme des leviers complémentaires mobilisés à différentes étapes de la production et de l'utilisation des données.

Bien qu'il y ait une multiplicité de mécanismes mobilisés par les acteurs, ces pratiques répondent à une logique similaire. Elles contribuent ainsi à formaliser les processus de production des données, à mieux documenter les choix méthodologiques réalisés et à renforcer la traçabilité des informations collectées. Les résultats suggèrent ainsi que les acteurs cherchent moins à supprimer les incertitudes qu'à les encadrer au moyen de ces différents mécanismes. La qualité des données n'est donc pas forcément liée à l'absence totale d'incertitude, mais à un niveau de fiabilité jugé suffisant pour assurer la crédibilité des informations produites.

Les entretiens mettent également en évidence le rôle important joué par l'audit externe. Celui-ci n'intervient pas seulement comme un mécanisme de vérification des données publiées. En effet, il semble surtout contribuer à structurer les pratiques organisationnelles en incitant les acteurs à les formaliser davantage. Les auditeurs s'intéressent aussi bien aux informations publiées qu'aux calculs réalisés pour les obtenir et aux mécanismes mobilisés par les acteurs pour produire ces données. L'audit externe incite donc les acteurs à documenter les raisonnements utilisés et à conserver les éléments permettant de justifier les données produites (Ruohonen & Kullas, 2024). Il agit ainsi comme un moteur pour la structuration des pratiques organisationnelles de gestion des données environnementales et sociales.

L'analyse des résultats apporte un éclairage complémentaire à la littérature existante sur les dispositifs de contrôle environnementaux et sociaux. Alors que la littérature met principalement en avant leur rôle dans la structuration des processus de reporting (Arjaliès & Mundy, 2013; Pondeville et al., 2013), les résultats montrent que ces dispositifs servent également à encadrer les incertitudes inhérentes aux données environnementales et sociales. Leur rôle ne consiste donc pas seulement à préparer le reporting, mais également à formaliser les processus de production des données pour rendre les informations plus transparentes et justifiables tout en tenant compte des incertitudes qui les caractérisent.

Ce résultat conduit donc à s'interroger sur la finalité de ces différents mécanismes. Les acteurs interrogés suggèrent ainsi que ces mécanismes sont principalement développés pour répondre aux exigences croissantes du reporting environnemental et social, tandis que leur mobilisation pour le pilotage interne semble plus limitée.

La littérature présente généralement les données environnementales et sociales comme des informations répondant à une double finalité : satisfaire les obligations de transparence externe tout en soutenant le pilotage interne des organisations (Battaglia et al., 2016; Maas et al., 2016). Toutefois, les résultats obtenus viennent nuancer cette perspective. Ils montrent que les données environnementales et sociales sont aujourd'hui principalement produites et utilisées pour répondre aux exigences réglementaires du reporting. La CSRD, les ESRS, les obligations sectorielles ou encore certains reportings volontaires apparaissent encore comme les principaux moteurs de production et d'utilisation des données.

Cette prédominance d'usages liés au reporting s'explique notamment par un contexte réglementaire en constante évolution, marqué par l'instabilité des exigences en matière environnementale et sociale. Les discours recueillis suggèrent ainsi que les acteurs concentrent prioritairement leurs efforts sur les attentes des régulateurs, des auditeurs et des autres parties prenantes externes avant de mobiliser ces données à des fins de gestion internes.

Les acteurs interrogés relèvent toutefois que cette logique évolue progressivement. Certaines organisations commencent à utiliser ces données au-delà du reporting. Elles sont progressivement intégrées au suivi de certains indicateurs de performance, à l'identification des risques et des opportunités, ou encore au soutien de certaines prises de décision et réflexions stratégiques (Battaglia et al., 2016; Traxler et al., 2020). Cependant, ces usages restent très variables selon les organisations et semblent davantage se développer dans les entreprises déjà plus avancées en matière de durabilité.

Cette étude apporte ainsi une vision nuancée à la littérature en montrant que l'intégration des données environnementales et sociales dans les systèmes de contrôle de gestion évolue de manière progressive selon le niveau de maturité des organisations. Si la littérature présente les données environnementales et sociales comme répondant à une double finalité de reporting et de pilotage interne, les résultats montrent que la conformité réglementaire demeure aujourd'hui encore le principal moteur de production et d'utilisation de ces données.

L'analyse des résultats permet ainsi de mieux comprendre la finalité des mécanismes développés pour gérer les incertitudes. Ils visent avant tout à produire des données suffisamment justifiables et utilisables par rapport aux usages qui leur sont attribués. Si les résultats mettent en évidence une intégration progressive des données environnementales et sociales dans les processus de pilotage et de prise de décisions internes, leur utilisation reste principalement orientée vers les exigences du reporting environnemental et social.

6. Conclusion

Cette étude consacrée aux incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données nécessaires pour le reporting environnemental et social espère contribuer à la littérature sur le contrôle de gestion environnemental et social de plusieurs manières. Tout d'abord, elle permet d'explorer empiriquement la manière dont les incertitudes apparaissent tout au long de la production et de l'utilisation des données environnementales et sociales. Ensuite, elle apporte une meilleure compréhension des mécanismes organisationnels développés par les acteurs pour encadrer ces incertitudes. Enfin, elle met en évidence que ces mécanismes répondent avant tout aux exigences croissantes de reporting environnemental et social.

Les résultats mettent en évidence que la production des données repose sur un processus collectif qui mobilise une diversité d'acteurs internes et externes aux organisations (Maas et al., 2016), dont la coordination représente une condition essentielle à leur élaboration (Ligonie, 2021), mais également un premier mécanisme de gestion des incertitudes. Cette étude documente empiriquement comment cette multiplicité de parties prenantes fait apparaître de nombreuses incertitudes, qu'elles soient liées aux phénomènes mesurés, aux choix méthodologiques ou encore aux évolutions constantes des cadres réglementaires (Antolín-López et al., 2016; Burgass et al., 2017; De Oliveira et al., 2025). Bien que la littérature considère que les incertitudes peuvent apparaître à différentes étapes d'un processus (Walker et al., 2003), les résultats complètent ces travaux en montrant que, dans le contexte du reporting environnemental et social, elles constituent une composante permanente de la production et de l'utilisation des données. Cette étude conduit ainsi à considérer ces incertitudes comme une caractéristique intrinsèque des données nécessaires au reporting environnemental et social.

De plus, ce travail met en lumière les différents mécanismes développés par les acteurs pour gérer les incertitudes liées aux données environnementales et sociales. Les résultats mettent en évidence que les acteurs ne cherchent pas à supprimer totalement les incertitudes, mais à les encadrer avec différents mécanismes organisationnels, tels que la coordination, la documentation des estimations, les processus de contrôle et de validation, la standardisation ou encore la digitalisation et l'automatisation de la collecte des données. Bien que la littérature mette en avant le rôle des dispositifs de contrôle dans la structuration des processus de reporting environnemental et social (Arjaliès & Mundy, 2013; Henri & Journeault, 2010; Pondeville et al., 2013), les résultats complètent ces travaux en montrant que ces mécanismes

contribuent aussi à encadrer les incertitudes inhérentes aux données environnementales et sociales.

Enfin, cette étude démontre que ces mécanismes poursuivent une finalité commune. Les acteurs cherchent moins à éliminer les incertitudes qu'à développer des mécanismes afin de produire des données suffisamment fiables et justifiables pour répondre aux exigences associées. Ce travail met en avant le rôle structurant de l'audit externe, qui vient formaliser les pratiques organisationnelles en incitant les acteurs à documenter les données mobilisées (Ruohonen & Kullas, 2024). Ces résultats nuancent ainsi la littérature en montrant que ces mécanismes sont principalement développés afin de répondre aux exigences du reporting environnemental et social, même si certaines organisations commencent progressivement à mobiliser ces données dans leurs pratiques de gestion interne (Traxler et al., 2020).

Ce travail espère ainsi contribuer à une meilleure compréhension de la manière dont les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion gèrent les incertitudes liées aux données environnementales et sociales. L'originalité de cette recherche réside dans le fait qu'elle ne s'intéresse pas uniquement aux sources d'incertitudes ou aux mécanismes organisationnels développés pour les gérer, mais met en évidence le fait que les acteurs ne visent pas à supprimer les incertitudes par ces mécanismes, mais à les rendre suffisamment fiables et justifiables pour répondre aux exigences du reporting environnemental et social.

Il est toutefois important de souligner que nos résultats ne sont pas sans limites. Étant donné qu'ils reposent sur une démarche qualitative basée sur onze entretiens semi-directifs, les résultats doivent être interprétés avec prudence (Hennink & Kaiser, 2022; Vasileiou et al., 2018). En effet, la diversité des secteurs d'activité, la taille et le niveau de maturité des organisations en matière de reporting environnemental et social, ou encore les différentes fonctions occupées par les participants, constituent des facteurs susceptibles d'influencer la manière dont les incertitudes sont gérées. Les résultats de cette recherche ne peuvent ainsi pas être généralisés à l'ensemble des organisations. Enfin, cette recherche a été menée durant une période marquée par la mise en œuvre progressive des exigences de reporting environnemental et social (European Commission, 2025). Les résultats reflètent donc les pratiques observées à un moment particulier de cette transition réglementaire, dans laquelle de nombreuses organisations sont encore en train de structurer leurs processus et de faire évoluer leurs pratiques.

L'exploration de ces différents facteurs constitue ainsi une base intéressante pour de futures recherches consacrées à l'évolution des pratiques de gestion des données environnementales

et sociales dans un contexte organisationnel et réglementaire varié. De futures recherches pourraient analyser l'évolution des mécanismes organisationnels de gestion des incertitudes à mesure que les organisations gagnent en maturité dans la mise en œuvre des exigences de reporting. De plus, il pourrait être intéressant de mener des études comparatives entre différents secteurs d'activité, différentes tailles d'organisations ou différents contextes réglementaires. Cela pourrait permettre d'enrichir la compréhension de ces phénomènes et d'explorer l'intégration de ces données dans les pratiques de pilotage interne des entreprises.

En conclusion, ce travail vise à enrichir les connaissances sur la gestion des incertitudes liées aux données environnementales et sociales, en mettant en évidence les interactions entre les incertitudes, les mécanismes organisationnels développés par les acteurs pour les gérer et les exigences du reporting environnemental et social. Ce mémoire offre ainsi une vision éclairée d'un sujet appelé à prendre une place croissante dans les systèmes de contrôle de gestion à mesure que les organisations poursuivent leur transition vers des pratiques plus durables.

Références

Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods : Semi-structured interviews. *JACCP: JOURNAL OF THE AMERICAN COLLEGE OF CLINICAL PHARMACY*, *4*(10), 1358-1367. https://doi.org/10.1002/jac5.1441

Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance : Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*, *10*(2), 494. https://doi.org/10.3390/su10020494

Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability : A comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production, Special Volume: The Integration of Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting*, *136*, 5-17. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111

Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy : A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, *24*(4), 284-300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003

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

Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L., & Frey, M. (2016). Managing for integration : A longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production, Special Volume: The Integration of Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting*, *136*, 213-225. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.108

Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). MOVING FROM NON-FINANCIAL TO SUSTAINABILITY REPORTING : ANALYZING THE EU COMMISSION'S PROPOSAL

FOR A CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD). *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, (1), 369-381. https://doi.org/10.22190/FUEO210817026B

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

Burgass, M. J., Halpern, B. S., Nicholson, E., & Milner-Gulland, E. J. (2017). Navigating uncertainty in environmental composite indicators. *Ecological Indicators*, *75*, 268-278. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.12.034

Chen, J. C., Cho, C. H., & Patten, D. M. (2014). Initiating Disclosure of Environmental Liability Information : An Empirical Analysis of Firm Choice. *Journal of Business Ethics*, *125*(4), 681-692. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1939-0

Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, *40*, 78-94. https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003

Clark, K., Delmas, M., Minor, D., & Timmer, T. (2024). The Uncertainty of Corporate Sustainability Metrics. *Academy of Management Proceedings*, *2024*(1), 16981. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.16981abstract

Clarke, V., & Braun, V. (2013). *Successful Qualitative Research : A Practical Guide for Beginners*.

Commission simplifies rules on sustainability and EU investments. (s. d.). [Text]. European Commission - European Commission. Consulté 23 juin 2026, à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_614

Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporing-Standard_041613_2.pdf. (s. d.). Consulté 8 août 2026, à l'adresse https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporing-Standard_041613_2.pdf

Davoudi, N., Dehghan Nayeri, N., Raiesifar, A., Poortaghi, S., & Ahmadian, S. (2016). Theoretical Sampling : A Narrative Review. *Nursing and Midwifery Studies*, *Inpress*(Inpress). https://doi.org/10.17795/nmsjournal38284

De Oliveira, J. A. P., Wanke, P., Antunes, J., & Tan, Y. (2025). Unveiling the impact of information vagueness on carbon emission inventories using fuzzy sets. *Energy Economics*, *148*, 108672. https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108672

Dunfjäll, M. (2025). Materiality in Transition : Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD. *European Journal of Risk Regulation*, *16*(3), 927-941. https://doi.org/10.1017/err.2025.10016

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, *62*(1), 107-115. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Friede, G. (2019). Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors. *Business Strategy and the Environment*, *28*(6), 1260-1282. https://doi.org/10.1002/bse.2346

George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, *136*, 197-212. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.097

Ghosh, B., Herzig, C., & Mangena, M. (2019). Controlling for sustainability strategies : Findings from research and directions for the future. *Journal of management control*. https://doi.org/10.1007/s00187-019-00279-8

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity : An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*. https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1

Guenther, E., Endrikat, J., & Guenther, T. W. (2016). Environmental management control systems : A conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, *136*, 147-171. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.043

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research : A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, *292*, 114523. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523

Henri, J.-F., & Journeault, M. (2010). Eco-control : The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, *35*(1), 63-80. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001

Hertwich, E. G., & Wood, R. (2018). The growing importance of scope 3 greenhouse gas emissions from industry. *Environmental Research Letters*, *13*(10), 104013. https://doi.org/10.1088/1748-9326/aae19a

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, *15*, 1277-1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

In, S. Y., Rook, D., & Monk, A. (2019). *Integrating Alternative Data (Also Known as ESG Data) in Investment Decision Making* (SSRN Scholarly Paper Nº 3380835). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.3380835

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review : Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, *72*(12), 2954-2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kurki, M., & Järvenpää, M. (2024). Engaging management accountants in corporate sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *37*(9), 100-127. https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2023-6292

Laguir, I., Gupta, S., Bose, I., Stekelorum, R., & Laguir, L. (2022). Analytics capabilities and organizational competitiveness : Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty. *Decision Support Systems*, *156*, 113744. https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113744

Lee, K.-H., Min, B., & Yook, K.-H. (2015). The impacts of carbon (CO2) emissions and environmental research and development (R&D) investment on firm performance. *International Journal of Production Economics*, *167*, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.018

Ligonie, M. (2021). Sharing sustainability through sustainability control activities. A practice-based analysis. *Management Accounting Research*, *50*, 100726. https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100726

López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception : A multiple case study. *Journal of Business Research*, *64*(4), 427-435. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.009

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, *136*, 237-248. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008

Mahmoudian, F., Nazari, J. A., & Herremans, I. M. (2020). Sustainability control system components, reporting and performance. *Corporate Governance*, *22*(4), 633-652. https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0208

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287-300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). *Semi-structured Interview : A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies*. https://www.semanticscholar.org/paper/Semi-structured-Interview%3A-A-Methodological-on-the-Mashuri-Rasak/38ae5025c9989b44ac047579844f6d40b123e987

Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting : Double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, *23*(2), 633-663. https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058

Muñoz-Arango, A. M., Vargas-Salgado, C., Alfonso-Solar, D., & Koutra, S. (2025). Methodology for estimating indirect emissions from Scope 3 and mitigation proposals applied in the neighborhood of Benicalap, Valencia (Spain). *Journal of Cleaner Production*, *495*, 145017. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145017

Nguyen, H. L., & Kanbach, D. K. (2024). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy : A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(2), 962-976. https://doi.org/10.1002/csr.2611

Niesten, E., Jolink, A., & Bacha, E. (2024). Sustainable development in turbulent environments : The impact of ESG capabilities on responses to turbulence.

Business Strategy and the Environment, *33*(7), 6468-6490. https://doi.org/10.1002/bse.3827

Omnibus package—European Commission. (s. d.). Consulté 23 juin 2026, à l'adresse https://finance.ec.europa.eu/news/omnibus-package-2025-04-01_en

Pondeville, S., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems : The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, *24*(4), 317-332. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.007

Postaire, M., Jerman, L., & Alcouffe, S. (2024). "The seeds we grow will always need people to water them" : A study of strong sustainability management in an energy cooperative. *Critical Perspectives on Accounting*, *100*, 102741. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102741

Q&A adoption of European Sustainability Reporting Standards. (s. d.). [Text]. European Commission - European Commission. Consulté 23 juin 2026, à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043

Radonjič, G., & Tompa, S. (2018). Carbon footprint calculation in telecommunications companies – The importance and relevance of scope 3 greenhouse gases emissions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, *98*, 361-375. https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.09.018

Rahi, A., Johansson, J., Fagerström, A., & Blomkvist, M. (2022). Sustainability Reporting and Management Control System : A Structured Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*, 562. https://doi.org/10.3390/jrfm15120562

Rouen, E., Sachdeva, K., & Yoon, A. (2022). The Evolution of ESG Reports and the Role of Voluntary Standards. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4227934

Ruohonen, J., & Kullas, H. (2024). 442The Assurance of Corporate Sustainability Reports and the Renewed Role of Certified Auditors. *European Company and Financial Law Review*, *21*(3-4), 442-471. https://doi.org/10.1515/ecfr-2024-0013

Saadi, F. A. (2022). Performance ESG et reporting extra-financier. *Recherches en Sciences de Gestion*, *151*(4), 169-192. https://doi.org/10.3917/resg.151.0169

Schrack, D., Traxler, A., & Greiling, D. (2019). Sustainability Reporting and Management Control—A Systematic Literature Review. *Academy of Management Proceedings*, *2019*(1), 19014. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.248

Shaheen, M., Pradhan, S., & Ranajee, R. (2019). *Sampling in Qualitative Research* (p. 25-51). https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5366-3.ch002

Syed, A. M., & Sangmi, M.-D. (s. d.). Testing the Transformative Promise : Voluntary Integrated Reporting and Its ESG Consequences. *Business Strategy and the Environment*, *n/a*(n/a). https://doi.org/10.1002/bse.70977

Traxler, A. A., Schrack, D., & Greiling, D. (2020). Sustainability reporting and management control – A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, *276*, 122725. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122725

Van Der Sluijs, J. P. (2007). Uncertainty and precaution in environmental management : Insights from the UPEM conference. *Environmental Modelling & Software*, *22*(5), 590-598. https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2005.12.020

Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies : Systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, *18*(1), 148. https://doi.org/10.1186/s12874-018-0594-7

Walker, W. E., Harremoës, P., Rotmans, J., Van Der Sluijs, J. P., Van Asselt, M. B. A., Janssen, P., & Krayer Von Krauss, M. P. (2003). Defining Uncertainty : A

Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. *Integrated Assessment*, *4*(1), 5-17. https://doi.org/10.1076/iaij.4.1.5.16466

Windolph, S. (2013). Assessing Corporate Sustainability Through Ratings : Challenges and Their Causes. *Journal of Environmental Sustainability*, *1*(1). https://doi.org/10.14448/jes.01.0005

Annexes

Annexe A : Guide d'entretien

1. **Introduction**
   - Remerciements pour la participation.
   - Présentation du projet de mémoire et de ses objectifs.
   - Rappel des différentes thématiques qui vont être abordées.
   - Garantie d'anonymat et de confidentialité si souhaitée.
   - Autorisation d'enregistrer.
2. **Parcours et rôle dans l'organisation**
   - Pouvez-vous présenter votre parcours, votre fonction et vos principales responsabilités ?
   - Quel est votre rôle dans les processus liés aux données environnementales et sociales (ES) ?
3. **Production et collecte des données ES nécessaires au reporting**
   - Comment les données environnementales et sociales sont-elles produites au sein de votre organisation ?
   - Quels types de données ES sont principalement mobilisés dans ces processus ?
   - Quels départements ou acteurs interviennent dans la production des données ES ?
   - Quels outils ou systèmes sont utilisés ?
   - Comment l'évolution des réglementations influence-t-elle ces processus ?
4. **Utilisation des données environnementales et sociales**
   - Une fois que ces données sont produites et consolidées, comment les données ES sont-elles utilisées ?
   - Comment les données sont-elles utilisées entre le besoin de reporting externe et les besoins de pilotage interne ?
5. **Incertitudes liées aux données ES et mécanismes de gestion**
   - Quelles sont les principales incertitudes et difficultés dans la production ou l'utilisation des données ES ?
   - Comment certaines données peuvent-elles sembler plus difficiles à produire, interpréter ou utiliser ?
   - Dans quelles situations les données peuvent-elles sembler imprécises, incomplètes ou manquantes ?

- Dans quelle mesure les estimations, hypothèses ou proxys interviennent-ils dans la production des données ?
- En quoi les nouvelles exigences réglementaires influencent-elles les incertitudes liées à ces données ?
- Comment ces incertitudes sont-elles gérées au sein de l'organisation ?
- Comment les organisations décident-elles qu'une estimation est suffisamment fiable pour être utilisée ?
- Comment les données, hypothèses et choix méthodologiques sont-ils documentés et justifiés ?

6. Conclusion

- Souhaitez-vous ajouter un élément qui n'a pas été abordé ?
- Remerciements.

Annexe B : Transcription des entretiens

Entretien P1 :

J.D. : On va commencer avec une brève introduction, pour que vous compreniez exactement la thématique de ma recherche. Ensuite, on passera directement aux questions. On va commencer avec des questions sur vous, votre parcours, votre fonction, etc. Et par la suite, je vous poserai des questions sur la production et l'utilisation des données ES, et on passera ensuite au cœur du sujet, les incertitudes liées à ces données et comment les gérer. Ça vous semble bien ?

P1 : Oui, parfait.

J.D. : Tout d'abord, je vous remercie de bien vouloir m'accorder votre temps pour répondre à mes questions. Je suis actuellement étudiante à la Louvain School of Management et je réalise un mémoire sur les données environnementales et sociales nécessaires au reporting des organisations. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont ces données sont produites, utilisées et gérées dans les organisations, ainsi qu'aux difficultés et incertitudes qui peuvent apparaître dans la pratique, par exemple au niveau de la collecte, de la consolidation, de l'interprétation ou encore de l'utilisation des données dans le pilotage. Je souhaite interroger des acteurs impliqués dans les processus. Donc voilà, cette recherche se veut exploratoire et ne nécessite aucune connaissance technique particulière. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Pour assurer la comparabilité des données, notre entretien sera enregistré, néanmoins, je vous garantis votre anonymat et l'anonymat de l'entreprise lors de l'analyse et de la restitution. Avez-vous des questions avant de commencer ?

P1 : Non, non, ça va, c'est clair. L'anonymat n'est pas nécessaire si jamais.

J.D. : Ok, top. Donc, on va d'abord parler de votre parcours. Est-ce que vous pouvez expliquer votre parcours, votre fonction actuelle, vos principales responsabilités, peut-être déjà faire un lien avec les données environnementales et sociales.

P1 : Oui, j'ai une formation en économie et management et puis un master en corporate sustainable management à la LSM. Et puis après mes études, je suis parti travailler un an à Londres dans une entreprise de stratégie ESG. Là, je ne touchais pas encore énormément aux données ESG. C'était assez au niveau stratégique, vraiment aider les entreprises à construire leur stratégie ESG, comprendre les principaux enjeux ESG. Donc, il y a, par exemple, des analyses de matérialité qui sont quand même liées au recruiting. Et puis, en fait, après, je suis rentré en Belgique. Et là, j'ai rejoint [Entreprise] qui s'est fait racheter cette année par [Entreprise], enfin l'année passée, par [Entreprise]. Et donc, [Entreprise], c'est une plateforme SaaS qui permet vraiment de collecter et de produire des rapports de durabilité. Que ce soit la taxonomie européenne, la CSRD, SFDR pour les banques et les

institutions financières. Et donc, c'est vraiment une entreprise qui digitalise les législations européennes pour les rendre le plus accessibles possible aux personnes qui sont responsables dans les entreprises du reporting ESG. Et donc, moi, j'occupe un rôle d'analyste réglementaire ESG. Et donc, je vais dire que 50% de mon temps, je le passe à développer la plateforme avec des développeurs, avec des ingénieurs qui doivent comprendre comment les législations fonctionnent, qui doivent comprendre un peu comment les clients aiment jouer avec les données, quel genre de fonctionnalité ils aimeraient avoir au sein de la plateforme pour pouvoir consolider les données, ce genre de choses. Et puis, les 50 autres % de mon temps, j'accompagne directement des clients dans leur exercice de reporting ou de stratégie ESG parce qu'à côté de ça, on fait un petit peu de consulting aussi. Et donc, voilà, j'ai un peu ce double rôle, un rôle interne et un rôle un peu externe.

J.D. : OK, parfait, je comprends mieux. Du coup, je pense que c'est bon sur cette partie-là. On va directement passer aux données environnementales et sociales. La première question, c'est comment les données environnementales et sociales nécessaires au reporting sont-elles collectées ? Comment elles sont produites dans les organisations avec lesquelles vous travaillez ?

P1 : Ça peut être fait de manière très différente. Ça dépend vraiment de la maturité de l'entreprise, de son secteur aussi, parce qu'on peut avoir des entreprises, par exemple, dans le manufacturing, qui vont avoir des logiciels ou des outils très techniques qui peuvent directement mesurer la consommation d'énergie, ce genre de choses, sur leur site. Et donc, ça va déjà avoir un niveau d'automatisation qui sera assez élevé. Et puis, on a des entreprises qui commencent de zéro, qui sont peut-être dans un secteur qui a été moins touché par l'ESG dès le départ, et qui, donc, là, vont faire un premier bilan carbone via des outils simples, via des méthodologies qui existent, qui vont utiliser des standards qui existent pour faire leur premier bilan carbone. Et donc, qu'est-ce qu'ils utilisent ? Malheureusement, encore aujourd'hui, ils utilisent beaucoup Excel, avec des échanges de sheet Excel où le tracking peut être un peu difficile. Et donc, je dirais que ça dépend énormément de la maturité du secteur de l'entreprise. Ça peut aller de moyens de collecte assez élaborés dans des entreprises matures, à des secteurs où, ils sont perdus. Donc, ils ne comprennent pas exactement ce que c'est. Donc, à ce moment-là, ils vont plus prendre un standard qui existe. Ils vont se dire, OK, on va faire notre premier bilan carbone. Et là, peut-être qu'ils vont engager un consultant pour les aider au début pour faire un premier bilan carbone et générer ces premières données. Après, du côté social, là, généralement, il y a le côté vraiment ressources humaines qui joue un rôle assez primordial parce qu'il a justement les données sur les employés et peut déjà aider les équipes durabilité à produire des données qui seront compatibles pour du reporting.

J.D. : OK. Est-ce que vous avez des exemples concrets, par exemple, je ne sais pas, d'outils ou d'indicateurs assez communs ou justement pas communs que les entreprises utilisent ?

P1 : Comme outils, je dirais qu'Excel, ça reste l'outil principal. Après, il y a des outils, évidemment, comme les outils qu'on nous propose, c'est-à-dire des outils vraiment qui permettent de générer un bilan carbone. Donc là, il y a une multitude de solutions qui existent sur le marché. Et donc là, justement, on va pouvoir, en donnant, par exemple, une facture d'énergie ou alors même combien de voitures de société il y a dans la boîte, en utilisant après des facteurs d'émission, etc., on va pouvoir générer un bilan carbone. Et donc, via des solutions comme ça, il y a moyen de générer ces données, ces premières données, on va dire, pour le côté environnemental. Et puis, pour le côté social, je dirais que c'est vraiment, oui, comme outils, ça va être Excel qui va être principalement utilisé ou alors, du coup, nos solutions de reporting. Une fois que l'entreprise veut se conformer à une législation spécifique, elle a aussi un certain budget disponible aussi pour le faire, elle va pouvoir utiliser nos solutions vraiment toutes faites.

J.D. : En parlant des législations, j'avoue que je m'y connais un peu moins à part la CSRD qu'on a beaucoup étudiée à l'Unif, etc. Est-ce qu'avec les évolutions récentes influencent la manière dont les données sont collectées ou produites ?

P1 : Oui, en fait, ça influence énormément parce que la CSRD, elle est arrivée vraiment en 2023. Elle a un peu pris tout le monde de fouet, on va dire, parce que nous, on a, du coup, développé rapidement une solution CSRD. Il y avait plus de 1200 points de données à collecter dans la CSRD, si tout était matériel. Et donc, voilà, les entreprises-là étaient un peu perdues, on pouvait le sentir, notamment pour celles pour lesquelles c'était nouveau. Et donc, ces changements cette année, ça a énormément chamboulé l'activité des entreprises parce qu'elles étaient surtout dans une position d'incertitude, en fait. Qu'est-ce qui allait être obligatoire l'année prochaine ? Qu'est-ce qui va être important demain en termes de données pour les investisseurs, pour le public, pour la prise de décision ? Ce n'était pas clair du tout, il y a eu l'Omnibus qui a un peu chamboulé toute cette CSRD. Donc, il y a eu une incertitude assez grande sur quels seront les indicateurs demain qui seront importants, maintenant avec les changements récents, les indicateurs qui avaient été utilisés dans la CSRD vont probablement, pour la majorité d'entre eux, être modifiés. Donc, on l'a vu maintenant avec les ESRS simplifiés qui sont sortis et qui simplifient énormément les contraintes de reporting des entreprises. Donc, l'année a énormément changé pour nos clients. Il y en a qui ont décidé de tout stopper carrément, de se dire que ce n'est plus obligatoire pour nous, donc on ne fait plus. D'autres ont une approche un peu différente, qui se disent qu'on a des investisseurs pour lesquels c'est quand même important. On sait que ça va nous aider aussi dans notre prise de décision. Il y a aussi tout un volet risque. Donc, on fait des analyses de risques climatiques, quels sont les risques climatiques pour nos sites. On a eu des clients qui travaillaient près de la Meuse, par exemple. Il y a eu des inondations. Ça, c'est quand même important de pouvoir générer des données sur ces sujets-là, comprendre les risques auxquels les entreprises font face. Généralement, elles ont un peu plus d'appétit, je veux dire, à comprendre un peu les risques. Donc, elles vont avoir tendance à garder ces indicateurs-là, etc. Mais donc, en fait, cette

situation Omnibus, elle a amené beaucoup d'incertitudes pour ces entreprises. Et nous, la majorité de nos clients étaient prêts à se dire « Ok, c'est bon, on y va, on fait la CSRD ». Et puis, quand Omnibus est arrivé, il y a eu toute une sorte de questionnement. Qu'est-ce qu'on fait au final ? Est-ce qu'on y va ? Est-ce qu'on y va pas ? Et quels indicateurs sont importants ? Je dirais que ça, c'est en train de s'éclaircir avec les nouveaux ESRS simplifiés qui sont arrivés. Le VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standards for non-listed SMEs) aussi, que vous avez peut-être entendu parler. C'est un standard un peu pour les plus petites entreprises, qui est totalement volontaire et qui est plus facile, on va dire, à mettre en œuvre. Et donc, pour les entreprises qui commencent, c'est vraiment pas mal, parce que c'est beaucoup plus simple, on va dire, à comprendre et à mettre en œuvre. C'est un peu un mini-ESRS et CSRD. Mais voilà.

J.D. : Mais du coup, là, pour les ESRS, maintenant, c'est acté ? Ou il va encore y avoir des changements pour les entreprises ?

P1 : Là, les ESRS sont actés. On va dire que les ESRS qu'on connaissait ne sont plus les ESRS. Pour la majorité des entreprises, il y a toujours une partie d'entreprises pour lesquelles ces ESRS-là seront celles à utiliser. Mais on va dire qu'il y avait 50 000 entreprises en Europe qui devaient se soumettre à la CSRD. Le scope a été réduit à peine à 5 000, même un peu moins. Et puis, pour le reste, des ESRS simplifiés sont mis en œuvre. Et là, on est proche d'une finalisation des standards. Il pourrait y avoir encore quelques changements. Mais on va dire que le groupe est là. Et les standards sont plus ou moins finalisés. Mais il y a toujours des périodes de consultation au niveau de l'Europe qui peuvent amener de petits changements. Mais normalement, là, on est quand même sur la fin. Et heureusement, parce que les entreprises, du coup, se demandent un peu quoi utiliser.

J.D. : OK, ça va, parfait. Et par exemple, là, vous m'avez parlé des ressources humaines qui vont aider plus pour les données sociales. Est-ce que vous savez quels départements vont travailler ensemble, etc., pour récolter, produire ces données ?

P1 : Oui, mais du coup, il y a vraiment beaucoup, beaucoup de départements différents. Et en fait, un peu de nouveau, ça va dépendre de la maturité de l'entreprise. Par exemple, pour tout ce qui est environnement, une équipe qui va être assez souvent impliquée va être l'équipe de finance. Parce que, justement, par exemple, pour la taxonomie européenne, il faut pouvoir calculer les parties du turnover de l'entreprise qui vont être éligibles à des activités durables, etc. Et même pour les bilans carbone, ça va être des équipes qui vont être impliquées à un moment ou à un autre pour pouvoir fournir des données financières. Pour tout ce qui est analyse de risque et essayer d'anticiper les effets financiers des risques climatiques, des risques de biodiversité, etc., les équipes financières vont être impliquées. Donc, je dirais que l'équipe finance, c'est quand même une équipe qui sera généralement impliquée. Et d'ailleurs, dans les entreprises qui n'ont pas d'équipe durabilité, généralement, nous, on travaille avec l'équipe finance qui va amener quelqu'un de supply chain, puis qui va amener peut-être quelqu'un de

RH. Et puis, ça va dépendre un peu du secteur, mais on peut avoir une équipe procurement aussi qui va être un peu impliquée. Donc, je dirais que l'équipe finance, l'équipe RH, ça va être des équipes qui seront d'office à un moment ou à un autre impliquées s'il n'y a pas d'équipe de durabilité. Et puis, le management aussi, évidemment, c'est crucial dès le départ parce qu'ils vont donner un petit peu les grandes priorités, les grandes lignes de route aussi sur comment établir un rapport sur les priorités, etc. Et donc aussi, dans le reporting, il y a tout un aspect vraiment purement collecte, données, etc. Mais avant tout ça, il y a les analyses de matérialité qui permettent d'identifier les enjeux qui vont découler du reporting. Par exemple, les ESRS, comme je disais tout à l'heure, il y a 1 200 points de données, mais ça ne fait pas sens pour une entreprise qui n'utilise pas du tout d'eau ou qui n'est pas du tout près de la mer ou qui n'a aucun impact, on va dire, au niveau de la gestion de l'eau ou de la biodiversité marine. Elle ne va pas répondre à l'ESRS E3 sur l'eau. Et donc en fait, dès le départ aussi, il faut comprendre quels sont les enjeux principaux. Donc là, l'équipe de management va être aussi importante. On va interviewer les employés, on va interviewer des parties prenantes externes qui vont permettre aussi d'essayer de scoper un maximum l'exercice.

J.D. : OK. Top, je comprends bien. Du coup, maintenant, on va peut-être partir direct sur la partie incertitudes. Du coup, là, on va vraiment parler des incertitudes et des difficultés. Et puis après, on parlera de comment les gérer. Comme ça, on sépare bien les deux, c'est plus clair. Du coup, pour commencer, quelles sont les principales incertitudes, difficultés que vous rencontrez avec ces données environnementales et sociales ?

P1 : Oui. Je dirais que la première chose, c'est qu'il y a encore, vu que la mise en œuvre de la CSRD est encore assez nouvelle, je dirais que les entreprises sont parfois confrontées à une incertitude au niveau de la législation pour comprendre exactement ce qu'on leur demande. En fait, il y a des méthodologies qui ne sont parfois pas standardisées ou alors une multitude de méthodologies qui sont possibles à utiliser tant qu'il y a de la justification derrière. Parfois, c'est bien parce que ça laisse beaucoup de liberté, mais parfois, une méthodologie qui serait clairement indiquée dans un document en disant qu'on devait faire comme ça, parfois, dans certains cas, ça pourrait être mieux aussi. Après, l'approche européenne n'est pas comme ça parce que c'est une méthodologie qui ne peut pas être applicable à toutes les entreprises parce que les secteurs sont différents, la manière de fonctionner est différente. Il y a un niveau de liberté qui est normal. Il faut laisser ça aux entreprises, mais du coup, elles sont parfois un peu perdues sur comment je dois interpréter cette définition, comment je dois calculer cet indicateur. Je dirais que ça, ça peut créer pas mal de tensions, de ralentissements et aussi parfois des données qui vont avoir un certain niveau de qualité qui ne va pas être exceptionnel parce que la méthode utilisée ne satisfait pas aux exigences. Dans les incertitudes, il y a déjà comprendre la CSRD, les législations et pouvoir comparer les données parce que dès qu'il y a eu les premiers rapports CSRD, évidemment, les entreprises peuvent se raccrocher à une méthodologie par un de leurs concurrents, ce genre de choses. Là, ça peut être un peu plus facile, mais je dirais que principalement,

c'est comprendre. Après, avec le contexte Omnibus en plus, c'est savoir est-ce que je dois le faire, est-ce que je ne dois pas le faire, est-ce que ça va être important ou pas. Et puis, aussi une autre sorte d'incertitude, je dirais, c'est les responsabilités, c'est qui est responsable de quoi dans les entreprises ? Comment est-ce qu'elles peuvent bien communiquer ensemble et travailler ensemble ? Et nous, dans notre plateforme ESG, c'est ce qu'on essaie un maximum de faciliter. C'est, qui est responsable de ce point de données, comment peut-il être corrigé, comment est-ce qu'on peut prouver la traçabilité de la donnée, qui a vraiment répondu. Parce qu'en fait, l'auditeur, à un moment où il va devoir vérifier le rapport, il va aussi avoir besoin d'une série d'informations. Et donc, c'est des difficultés aussi qui peuvent apparaître. Une entreprise qui va avoir ses Excel, on n'a pas les dates de modification des données, on ne sait pas trop qui est responsable du document, ça va être mis dans un folder. Et puis, ça, ça va être aussi des difficultés. Et l'auditeur, à la fin, qui va essayer d'auditer le rapport, il va pouvoir aussi demander ce genre de choses. Enfin, oui, il va avoir des questions. Et si ça n'a pas été réfléchi, ça risque de poser des soucis à l'entreprise.

J.D. : Est-ce que vous avez un exemple concret de situations qui a pu arriver comme ça ? Avec un auditeur ?

P1 : Oui, on a eu des auditeurs, du coup, qui nous ont demandé directement d'accéder à la plateforme pour pouvoir comprendre un petit peu le cheminement. Et par exemple, si un tableau a été complété dans la plateforme sur, je ne sais pas, des sites qui sont proches de zones sensibles à la biodiversité. Ils vont checker quelle définition est utilisée pour telle données. Qu'est-ce qui incite près d'une zone de biodiversité en danger ? Ou alors, voilà, le nombre d'employés, qu'est-ce qui a été utilisé pour calculer le ratio d'employés turnover, ce genre de choses. Ils ont besoin, en fait, de comprendre les données qui ont été utilisées. Donc, ils vont peut-être vous demander est-ce qu'on peut avoir accès à la plateforme pour voir. Le client est toujours au courant, évidemment, mais ce sont des requêtes qu'on a pu recevoir, par exemple, oui.

J.D. : OK. Du coup, là, il y a beaucoup d'incertitudes sur tout ce qui est réglementation, etc. Est-ce qu'au niveau des données elles-mêmes, est-ce qu'il y a certaines données qui peuvent être plus difficiles à produire, interpréter, utiliser, que ce soit au niveau social, environnemental ?

P1 : Oui. En fait, il y a toujours des sujets qui sont un peu plus matures que d'autres pour des entreprises, ou en tout cas, où la maturité même des analystes, même des consultants va être plus grande. Par exemple, faire un bilan carbone aujourd'hui, pour faire un premier bilan carbone, scope 1, scope 2, ce n'est pas très compliqué. Il y a vraiment moyen d'accompagner facilement. En se mettant dedans, il y a vraiment moyen de le faire. Scope 3, c'est déjà un peu plus difficile parce qu'on va devoir justement, à partir du moment où il faut impliquer des parties externes, ça va devenir plus difficile. On travaille par exemple aussi sur une législation sur la déforestation. Donc, on a des entreprises qui font du café ou du sucre qui doivent envoyer des questionnaires, par exemple, à leur

producteur de café. Là, il y a les réponses, le niveau de maturité dans les réponses. Là, ça va être très difficile de générer des données sur, par exemple, des parties de forêts déforestées. Comprendre un petit peu les pratiques durables, éthiques. Parce qu'en fait, il y a des entreprises qui vont être très matures et qui vont avoir un questionnaire nickel. Puis, il y en a d'autres, ça va être un peu plus compliqué. Comment est-ce qu'on consolide les réponses ? Comment est-ce qu'on essaie de faire un truc qui est conforme ? Je dirais que dès qu'on doit dépendre de parties prenantes externes, ça peut être plus difficile. Après, il y a des sujets qui sont juste moins matures. On va dire le changement climatique, c'est assez mature. Le bilan carbone, il peut être généré plus facilement. Mais comprendre ces impacts sur la biodiversité, comprendre les risques liés à la biodiversité, c'est beaucoup plus difficile. Et on sent directement que les entreprises, déjà, elles sont moins au courant de leurs impacts. Et puis, si elles sont au courant de leurs impacts, quels indicateurs mettre en place pour pouvoir essayer de monitorer un maximum les impacts ? Là, c'est plus difficile. Je dirais qu'on peut avoir un changement climatique, une économie circulaire pour certains secteurs. Mais là, on sent une maturité, donc ce n'est pas facile. Et puis, par exemple, la biodiversité, la pollution aussi, ça peut être un peu plus touchy. Et puis, au niveau social, tout ce qui est au niveau des employés va être plutôt connu, réglementé. Ça fait déjà quelques années que c'est là, donc ça va être plutôt mature. Et puis après, par exemple, les impacts sur les travailleurs dans la chaîne de valeur, sur les consommateurs, sur les communautés qui pourraient être impliquées proches des sites de production, etc. Il y a un certain niveau de maturité, mais ça peut parfois être difficile. De nouveau, c'est sur les parties prenantes externes.

J.D. : OK. Et du coup, là-dedans, il n'existe pas aussi de la standardisation ? Je suppose que de nouveau, ça dépend aussi de la maturité de l'entreprise.

P1 : Oui. C'était un des buts principaux de la CSRD, c'était de standardiser un maximum les données sur ces sujets-là. Et donc, c'est en train de se mettre en place. Le problème avec la CSRD, c'est qu'on a voulu aller un peu trop vite. Ils ont voulu recouvrir tous les secteurs, tous les sujets. On se rend bien compte que c'est plus difficile que prévu aussi pour les entreprises de se mettre en route. C'est pour ça que maintenant, il y a des ESRS simplifiés qui vont créer des problèmes parce que justement, en fait, ce qu'il y a, c'est que les entreprises dans certains secteurs, elles sont très matures sur certains sujets et donc, elles vont avoir besoin de beaucoup plus qu'un ESRS simplifié pour pouvoir avancer en fait et se dire, OK, l'indicateur que j'ai utilisé là, mon concurrent a utilisé le même et on peut vraiment comparer la même chose. Et en fait, c'était un des buts de la CSRD et la CSRD allait y arriver, je pense, mais malheureusement, elle était aussi beaucoup trop ambitieuse. Et donc, c'était un peu trop ambitieux et je pense qu'il fallait revoir ces ESRS et ce qui va probablement un peu empathir, c'est un peu malheureusement la standardisation qui va être un peu plus difficile à mettre en place peut-être dans ces prochaines années. Mais c'est un des buts des législations justement, c'est d'arriver à un certain niveau de standardisation des données. Mais ce n'est pas facile.

J.D. : Je m'en doute. Et sinon, au niveau de la temporalité, ça peut aussi poser des problèmes ?

P1 : Oui. En fait, aussi, ce qu'on demande énormément dans la CSRD, c'est ce qu'ils appellent les forward-looking information. Donc, c'est un peu des informations sur des événements futurs, sur un peu ce que tu vas mettre en place. Et par exemple, ça va être très narratif. Ce n'est pas du quantitatif comme en finance. Non, par exemple, expliquer ton plan de transition, il y a des indicateurs qui vont permettre de montrer comment devenir carbon-neutral, peu importe les objectifs de l'entreprise. Mais il y a aussi énormément d'actions à mettre en place qui vont être plus difficiles. Ça va être du quali, en fait. Donc, c'est expliquer les politiques de l'entreprise, expliquer les actions mises en place. Et tout ça, et les effets escomptés qui vont être peut-être dans 10, 15 ans. Et donc, ça, c'est beaucoup plus difficile à capter et aussi, on va dire, à montrer, à pouvoir expliquer aux gens et comparer aussi. Parce que comment comparer deux plans de transition avec des explications qui vont un peu dans tous les sens, une qui va être reliée fort à la stratégie de l'entreprise, l'autre peut-être un peu moins. Et donc, en fait, je dirais que ce n'est pas aussi ce côté qualitatif où, oui, les enjeux environnementaux, ce n'est pas que des chiffres qu'il faut pouvoir remarquer aussi ce qui se passe. Et les risques futurs, les bénéfices futurs aussi, parce qu'il y a énormément d'opportunités aussi, financières, mais aussi extra-financières pour les entreprises. Et donc, ça, c'est vraiment un élément majeur et peut-être un élément que je peux mentionner ici. Je ne sais pas si tu as déjà entendu parler de la XBRL taxonomie. En fait, c'est un peu une digitalisation du rapport. C'est pouvoir donner un espèce d'identifiant à chaque point de données et dire, en fait, quand eux, ils répondent à cette demande-là de la CSRD, c'était en train d'être développé, maintenant avec tous les changements, ça va être modifié. Mais il y a, on va dire, un recueil sur Internet où tu vas pouvoir comparer dans le secteur. Tu vas sélectionner un secteur, tu vas sélectionner un nombre d'entreprises et puis tu vas sélectionner en identifiant et tu vas pouvoir voir chaque réponse de chaque entreprise. Tu ne vas pas devoir aller rechercher dans le rapport de 200 pages, En fait, c'est peut-être ça la réponse à cette question. En fait, c'est mettre la digitalisation au service des rapports de durabilité. Et en fait, ça, c'était hyper intéressant parce que ça va permettre de comparer les données ESG de manière beaucoup plus facile et notamment du narratif. Parce que du coup, le quanti, c'est plus facile, il y a un bilan carbone, on peut peut-être comparer un petit peu. Il y a moyen de le faire, ce n'est pas trop compliqué. Mais là, ça allait aider aussi le côté narratif. C'est-à-dire, OK, en fait, quand ils expliquent ça, je vais aller voir pour ces 20 entreprises-là qu'est-ce qu'ils ont expliqué et qu'est-ce qu'ils mettent en place exactement. Donc ça, c'était un élément qui est développé et qui peut aider ce côté temporalité, justement.

J.D. : Oui, je comprends. Est-ce que, du coup, ce problème de temporalité peut amener à des interprétations ou à une certaine subjectivité ?

P1 : Oui. C'est assez subjectif et aussi dans les manières de demander, c'est explain how you do it, tu vois, et donc c'est assez ouvert, en fait. Évidemment, oui, tu dois pouvoir expliquer si tu suis un certain standard, mais tu as aussi énormément de trucs où c'est assez libre d'explications et donc pour

comparer ça entre entreprises, pour standardiser les explications, etc., ce n'est pas super facile. Ça, c'est clairement un enjeu qui est important aussi dans la génération de données. C'est très bien expliqué, mais comment on peut les rendre utiles, en fait, pour les investisseurs, pour les parties prenantes, pour toutes les personnes qui seraient intéressées à consulter les rapports.

J.D. : Du coup, on peut rebondir sur ça pour passer plutôt à la partie gestion de ces incertitudes. Comment gérer ces interprétations, le fait que ce soit assez subjectif, etc. Existe-t-il des mécanismes de contrôle ou de validation ?

P1 : Oui, donc en fait, il y a des auditeurs qui vont revoir les rapports CSRD et donc là, ils suivent des guidelines qui viennent du monde financier, d'ailleurs. Et il y a des guidelines spécifiques, justement, aux enjeux environnementaux, aux enjeux ESG, qui sont en train d'être développés aussi pour les auditeurs. Donc les auditeurs vont pouvoir se remettre à des standards spécifiques aux enjeux ESG pour évaluer la conformité des rapports ESG. Donc ça, ça va être un élément qui va aider un petit peu à vérifier les rapports. Après, je pense qu'en pratique, ça peut être un peu les parties un peu plus compliquées à vérifier. Mais ceci étant dit, l'objectif de la CSRD, etc., c'est aussi de la transparence. En fait, sur ces enjeux narratifs, voilà, il n'y a pas vraiment… Tant que l'entreprise va être transparente, généralement, elle sera conforme. Si elle est bien transparente, elle peut être conforme aussi. Donc je pense qu'il n'y a pas vraiment, pour les auditeurs, cet enjeu de transparence, il est important à vérifier. Et voilà.

J.D. : Et quand vous parlez d'auditeurs, c'est plutôt des auditeurs internes ou auditeurs externes dans ce cas-là ?

P1 : Donc en fait, ça va être souvent des auditeurs externes, parce que c'est obligatoire. Les entreprises qui ont vraiment une CSRD, ça va être obligatoire. Maintenant, il y a des mécanismes d'audit interne pour, avant d'arriver à l'auditeur externe, être sûr de rendre une chose qui est prête à être auditée. Ça peut être les deux, mais la CSRD oblige. Pour, avant d'arriver à l'auditeur externe, être sûr de rendre quelque chose qui est prêt à être audité en fait. Donc, ça peut être les deux, mais la CSRD oblige un audit de ces rapports. Et donc, là, il y a des auditeurs externes qui seront présents, qui vont lire le rapport. Enfin, plus que ça, ils vont vérifier les données qui ont été utilisées, ce genre de choses, pour pouvoir dire que les rapports sont conformes. Donc, il y a le fait qu'il y a des attentes par rapport à des parties externes, donc pour le reporting externe, etc. Et je pense que maintenant, il y a aussi beaucoup d'entreprises qui mettent tout ça en place pour les besoins aussi internes de l'entreprise.

J.D. : Comment les données elles sont utilisées entre ces deux besoins-là ? Est-ce qu'il y a des tensions qui se créent ? Comment les organisations arbitrent-elles entre exigences réglementaires, contraintes opérationnelles et besoins internes ?

P1 : Oui, mais c'est un peu, il y a un peu deux écoles, ou en tout cas, enfin, ce n'est pas vraiment deux écoles. C'est plus que, il y a effectivement le côté conformité qui reste très important. D'ailleurs, on le voit bien avec la suppression de la CSRD, je veux dire, ça a un impact sur le nombre de rapports. Dès qu'elles ne sont pas obligées de le faire, elles ne le font plus ou elles ne le font pas d'une manière obligatoire. Donc, c'est clair que c'est un driver hyper important, l'obligation réglementaire. Après, il y a vraiment aussi des entreprises qui vont l'utiliser pour tout ce qui est value creation. Ils reconnaissent que ça va permettre de mieux anticiper certaines prévisions. Je parlais des risques climatiques tout à l'heure. C'est un élément central. L'analyse de risque va être pour certains secteurs absolument primordiale. Je parlais plus de risques, par exemple, physiques comme les inondations, des trucs comme ça. Mais il y a aussi tout ce qu'on appelle les risques de transition qui sont importants. En fait, la CSRD a été supprimée cette année. Mais dans trois ou quatre ans, il y aura de nouvelles élections. Peut-être que le vent aura un peu tourné. Et si du jour au lendemain, toutes ces législations reviennent, si on doit tout remettre en marche, quels sont les risques d'arrêter maintenant, de devoir tout recommencer dans trois ans ? Et donc, les entreprises vont se dire qu'en fait, on va continuer. On va garder un certain niveau de standing ESG assez élevé parce qu'on est sûr que ça va revenir. Et donc, on veut continuer à faire des rapports. On a des clients aujourd'hui qui nous demandent de refaire des analyses de double matérialité alors qu'ils ne doivent même pas faire la CSRD. Parce qu'en fait, ils y trouvent un bénéfice pour leur stratégie. Par exemple, on a un client là où on a fait leur analyse de double matérialité il y a deux ans. Et on va refaire cette année leur analyse de matérialité pour pouvoir adapter leur stratégie ESG à cette analyse. Et donc, ils vont vraiment se dire, OK, on va utiliser cette analyse-là pour créer notre stratégie ESG. Donc, ils voient une vraie valeur à ces exercices qui sont de base, on va dire plus du compliance reporting. Et donc, ça va dépendre un petit peu de chacun. D'autres ont une vision très, je veux juste être compliant et puis on n'en parle plus. Et d'autres vont trouver une vraie valeur financière ou stratégique. En fait, il y a une multitude de raisons. Il y a les investisseurs qui peuvent demander ça. Il y en a qui vont essayer de lever de l'argent, lever des fonds, qui vont avoir besoin d'avoir un billet en carbone nickel ou même une série d'indicateurs. Il y a les employés qui vont demander un certain niveau de connaissances, de maturité à ESG. Sinon, ils ne sont pas en lien avec les valeurs de l'entreprise. Donc, il peut y avoir plein de raisons pour justement créer de la valeur au-delà de la compliance.

J.D. : OK, ça va. Et sinon, au niveau des données elles-mêmes. Comment faites-vous face à des données manquantes ou face à une multitude d'interprétations pour les mêmes données ?

P1 : Donc là, il y a différents mécanismes aussi réglementaires qui permettent d'éviter cela. Par exemple, la comparabilité des données, c'est obligé de comparer ces données à l'année d'avant. Si vous n'avez pas de rapport à l'année d'avant, forcément, vous ne devez pas le faire. Il y a par exemple une entreprise qui aurait un sujet matériel comme je prenais la gestion de l'eau. Imagine que c'est uniquement trois sites sur les 100 sites de l'entreprise pour lesquels en fait ils utilisent à mort de l'eau.

En fait, les autres, c'est plus des offices dans une ville où c'est juste du travail. En fait, ces sites-là, ils ne vont pas devoir spécialement soumettre leur consommation d'eau. Il y a certains mécanismes comme ça qui vont permettre de se dire, OK, en fait, vous pouvez expliquer pourquoi certains de vos sites ne vont pas générer de la donnée et certains vont justement générer de la donnée. On va consolider sur un sous-ensemble de sites ou d'entités les données. Il y a des mécanismes qui existent pour faciliter la tâche des entreprises. Maintenant, il y a des vraies difficultés aussi. Moi, j'ai des clients, par exemple, pour simplement calculer le nombre d'employés. Il y en a qui utilisent des headcounts, donc c'est un employé égale à une personne. Il y en a qui vont utiliser des FTE, donc des full-time equivalents. Par exemple, s'il y a deux personnes en mi-temps, ça va être l'équivalent d'une personne. Si l'autre entité utilise plutôt le headcount et pas le FTE, là déjà, il y a un problème pour consolider les données. Là déjà, il faut essayer de mettre tout le monde d'accord. Ça, c'est des méthodologies qu'il faut essayer de mettre en place et donner un maximum de clarté. C'est clair que là, il n'y a pas vraiment de mécanisme. Là, il faut quand même faire le boulot, on va dire, et essayer de faire ça correctement. Ça, ça peut amener des problèmes. Le manque de maturité des entreprises sur toutes ces données-là, on peut le voir tout de suite. Normalement, les employés, il n'y a pas de problème, mais dès qu'on touche à des sujets un peu plus techniques, ça peut vite amener des problèmes pour après consolider les données. Là, les entreprises doivent justement se mettre d'accord et faire ce premier exercice qui va prendre beaucoup plus de temps. On dit souvent aux entreprises, le premier rapport, il va vous prendre du temps. Mais si vous faites bien les choses, il y a moyen que les années suivantes, ça aille beaucoup plus vite et beaucoup mieux. Parce que vous aurez standardisé votre collecte de données, et il y a moyen aussi d'automatiser énormément la collecte de données une fois que les premières étapes sont mises en place.

J.D. : OK, parfait. Du coup, on arrive vers la fin. Là, j'ai une petite question. Par rapport au fait que moi, je travaille quand même aussi sur les systèmes de contrôle de gestion dans ma recherche. Du coup, moi, j'ai défini ça à un sens très large. En fait, je définis ça comme des mécanismes permettant de produire, structurer, utiliser l'information pour soutenir le pilotage organisationnel des entreprises. Et du coup, c'est pour ça que je fais un peu le lien aussi avec tout ce qui est données ES, les gens qui s'occupent de ça. Est-ce que vous avez l'impression que du coup, par exemple, la fonction ESG évolue progressivement dans cette direction ? Que tout va finir lié ?

P1 : Oui, franchement, en fait, justement, nous, on a un peu un système de gestion ESG, finalement. On est un peu comme un ERP, mais uniquement sur le ESG, on va dire. Et c'est vrai que pouvoir proposer une solution la plus homogène possible, c'est vers là qu'on va, en tout cas. C'est vers là où le travail sera plus facile aussi parce qu'il y a des données aussi où il faut utiliser les données financières pour pouvoir calculer les données ESG et donc pouvoir avoir, justement, des compétences aussi des équipes ESG sur ce genre de système-là et de gestion-là. C'est pour ça que je parlais aussi des équipes

finances tout à l'heure. Moi, j'ai rencontré pas mal de clients où la personne était dans l'équipe finance et puis en fait, la CSRD est arrivée, les obligations ESG sont arrivées et en fait, elle a été nommée responsable des données ESG au sein de l'équipe finance. Il y a vraiment, je veux dire, elle travaille ensemble et donc je pense que c'est intéressant. Et puis, on peut voir aussi certaines solutions ESG qui essayent d'intégrer des côtés aussi financiers et je crois qu'Odoo avait lancé une fonctionnalité de bilan carbone aussi dans sa solution. Donc, je pense que ça peut être un exemple intéressant où ils essayent d'intégrer ça dans le système ERP un peu plus général.

J.D. : Oui, et c'est vrai que là, du coup, j'ai une amie de ma maman qui m'a contactée, qui est dans le service finance de Fluxis et elle m'a dit qu'elle avait participé à tout le rapport, etc., qu'ils l'avaient appelé elle du coup.

P1 : Oui, c'est ça. Pour les trucs Taxonomie, etc., c'est sûr et certain, ce sont les équipes financières qui travaillent. Nous, on a eu énormément de clients qui n'ont pas d'équipe ESG et souvent, c'est une personne en finance qui prend le projet parce que c'est la personne la plus qualifiée. Finalement, c'est quand même manipuler énormément de données, pas mal de données quantiques. Et puis, souvent, c'est ces personnes-là qui sont mises à la contribution.

J.D. : Voilà, on arrive à la fin de l'entretien. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter, autre chose à dire.

P1 : Non, pas vraiment.

J.D. : Alors, je pense qu'on est bon. Je pense qu'on a tout abordé. Merci beaucoup. En tout cas, c'est trop gentil d'avoir répondu à mes questions.

P1 : Non, pas de souci, pas de souci. Je sais ce que c'est d'avoir un mémoire. Je sais que c'est cool d'avoir des gens qui répondent aux questions. Bonne chance en tout cas pour le mémoire.

Entretien P2 :

J.D. : On va commencer avec une brève introduction, pour que tu comprennes exactement la thématique de ma recherche. Ensuite, on passera directement aux questions. On va commencer avec des questions sur toi et ta fonction, etc. Et par la suite, je te poserai des questions sur la production et l'utilisation des données ES, et on passera ensuite au cœur du sujet, les incertitudes liées à ces données et comment les gérer.

P2 : OK, ça marche.

J.D. : Tout d'abord, je te remercie de bien vouloir m'accorder ton temps pour répondre à mes questions. Du coup, je réalise un mémoire sur les données environnementales et sociales nécessaires au reporting des organisations. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont ces données sont produites, utilisées et gérées dans les organisations, ainsi qu'aux difficultés et incertitudes qui peuvent apparaître dans la pratique, par exemple au niveau de la collecte, de la consolidation, de l'interprétation ou encore de l'utilisation des données dans le pilotage. Je souhaite interroger des acteurs impliqués dans les processus. Donc voilà, cette recherche se veut exploratoire et ne nécessite aucune connaissance technique particulière. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Pour assurer la comparabilité des données, notre entretien sera enregistré, néanmoins, je te garantis ton anonymat et l'anonymat de l'entreprise lors de l'analyse et de la restitution. Est-ce que tu as des questions avant de commencer ?

P2 : Non.

J.D. : Ok, top. Est-ce que tu peux expliquer ton parcours, ta fonction actuelle, tes principales responsabilités, peut-être déjà faire un lien avec les données environnementales et sociales ?

P2 : L'entreprise c'est [Entreprise], c'est une entreprise de classe 8 dans le secteur de la construction. Donc classe 8 ça veut dire qu'on est autorisé à faire les plus gros travaux qui existent en Belgique. Il y a plus ou moins 200 employés. Et du coup ma fonction c'est Sustainability Officer. Ma fonction a évolué il y a un an car on était 3 dans le département et maintenant je suis tout seul. Donc je récolte les données tout seul.

J.D. : Et du coup tu travailles seul ou tu travailles avec d'autres départements ?

P2 : Oui et non, en ce qui concerne la récolte des données. J'essaie de tout automatiser. Par exemple là j'ai une liste de contacts pour la récolte des data. Par exemple le chiffre d'affaires, ça c'est facile, c'est le directeur financier. Je demande juste des données. Après par exemple, comme on est une entreprise de construction, on a quand même beaucoup de déchets qui partent dans nos chantiers. Pour ça j'ai une

plateforme sur laquelle je peux récolter toutes les données. La plateforme s'appelle [Nom de la plateforme]. C'est pour tous les déchets de tous les chantiers. Donc en fait ça c'est assez facile.

J.D. : Et c'est qui qui répertorie ces infos ?

P2 : En gros, je te prends un exemple très concret. Un chantier A, il y a des déchets sur ce chantier là. Ils sont évacués par l'entreprise X. Ils arrivent chez X. C'est pesé sur une balance. Ils encodent le nombre de tonnes. Et ils disent ok, il y a 30 tonnes de déchets de bois du chantier A. Et alors je ne sais pas, quelques heures après, c'est lié à la plateforme. Et moi je reçois les données comme quoi il y a 30 tonnes de bois qui ont été réceptionnées du chantier A. Et du coup c'est encodé là-dessus. Donc ça c'est assez simple. Avant on devait quand même envoyer quelques mails. Mais c'est automatisé depuis quand même au moins deux ans. Donc via un portail on a accès aux données. Ça c'est pour les déchets par exemple. Donc voilà. Je ne travaille pas tout le temps avec des collègues. Après, j'ai des cas plus concrets. Je ne sais pas si je dois aller dans les détails là-dedans.

J.D. : Tu peux donner des exemples, c'est intéressant.

P2 : Ce qui est complexe, c'est l'électricité. Donc les données liées à l'électricité. Il y a plusieurs choses à savoir. C'est que du coup tu as l'électricité de base qu'on va dire grise. C'est de l'électricité qui vient du nucléaire. Parce que le nucléaire est considéré comme gris. Mais pour certaines certifications spécifiques au secteur, on a besoin d'avoir de l'électricité verte et belge. Donc on doit vérifier qu'elle est vraiment verte et belge. Donc on doit aller la récolter d'une manière ou d'une autre. Ce n'est pas toujours très facile. Surtout quand on essaie d'avoir ce qu'on appelle un « contrat cadre ». On ne peut avoir que l'électricité qui vient d'un fournisseur. Du coup chez nous c'est ENECO. On ne peut avoir que l'électricité de chez ENECO. Sauf que parfois tu as des chantiers où tu t'associes avec une autre entreprise. Parce que le chantier est trop gros. Tu ne sais pas faire tout tout seul. Et quand la compta est chez eux, là ça devient compliqué. Parce que parfois tu as les factures qui arrivent chez eux. Ou parfois ce qui arrive aussi, l'électricité est fournie par le client. Et dans ce cas là, c'est particulier parce qu'on ne l'encode pas. En fait nous on n'encode que ce qu'on paye. Parce qu'en termes de CO2 récolté qu'on remonte. On part du principe que tout le monde doit reporter ce qu'il paye. Si le client, par exemple on a un chantier chez UCD. Si le client reporte ce qu'il paye comme électrcité. Et que nous aussi, ça fait double comptage. Donc tout le monde est censé reporter ce qu'il paye. C'est logique. Pour revenir à l'autre société (quand on s'associe). Quand on n'a pas les données, on doit essayer d'envoyer des mails etc. Mais ça c'est un peu compliqué. Le plus facile c'est d'avoir des plateformes. C'est ce que tout le monde essaie de faire. Par exemple ENGIE a des plateformes. ENECO une plateforme. Luminus on doit envoyer des mails. Donc ce n'est pas toujours très très simple. Et parfois aussi, il y a différents types de compteurs électriques. Il y a des compteurs intelligents qui envoient des données toutes les heures. Et donc tu reçois les données finales chaque mois. Donc ça c'est parfait. Et après il y a des compteurs, je ne sais pas c'est quel type, disons pas intelligents. Et donc là, tu as les données une

fois par an. Donc ça nous fout un peu dans la merde. Parce que du coup, moi j'ai envie de savoir parce que le chantier consomme quadrimestre par quadrimestre pour reporter les données. Mais donc là ce n'est pas le cas. Et donc là c'est la bonne vieille méthode à l'ancienne. Le chef de chantier ou une personne de son chantier doit m'envoyer une photo du compteur. Au tout début on fait une photo. Et après on fait juste des soustractions. Et on sait ce qu'il a consommé chaque mois. Donc en fait c'est toute une logistique à mettre en place. Si un chantier démarre, tu dois demander quel est votre fournisseur. Quel est le type de compteur. En fait par type de question, tu sais arriver à comment procéder à regarder la donnée. Et donc quand tu as une vingtaine de chantiers, ça fait beaucoup de travail pour l'électricité en tout cas.

J.D. : Et du coup ça c'est toi qui fais tout seul ?

P2 : Oui, je chapeaute en tout cas. Après il y a des trucs simples, je veux dire quand tu as une plateforme. Donc moi ce que je fais c'est tous les débuts de trimestre. Par exemple, j'ai fait ça début avril, j'ai dû reporter les données pour le premier trimestre de 2026. Donc janvier, février, mars. Puis là maintenant en juillet, début juillet je vais reporter pour avril, mai, juin, etc. Et donc oui c'est moi qui récolte les données. Ça me prend, je ne sais pas, 3 ou 4 jours complets de travail. Enfin étalé sur quelques semaines. Parce que comme je dis il y a beaucoup de gens à contacter. Notamment pour l'électricité. Et après on a aussi quelques chantiers spécifiques, comme je disais, où tu vois on reçoit les données une fois par an. Et donc je sais que je fais toujours un refresh, je demande à la compta aussi des factures pour voir si je reçois les données. Mais ce n'est pas toujours facile. Donc voilà. On a aussi quelques chantiers pour lesquels c'est vraiment trop compliqué d'avoir la data. Et puis ce n'est pas toujours clair aussi. Est-ce que le client nous le fournit vraiment ou pas ? Est-ce qu'il nous paye ? Est-ce qu'au dernier moment il nous fera un décompte ? Parfois quand on reçoit la donnée une fois par an, ou bien que le compteur est placé dans un endroit vraiment très touchy. Je prends un exemple très concret, on a un chantier à côté d'une banque. L'électricité vient de la banque. Parce que c'est notre voisin direct. Ils ont accepté de nous donner accès au compteur. Mais comme c'est une banque, c'est très sécurisé. Le chef de chantier ne peut pas aller tous les jours, tous les mois, faire un relevé. Donc c'est parfois pendant un an et demi, je n'ai plus de données. Parfois pendant six mois, je peux avoir données. En gros, je prends par exemple, disons un an et demi. Donc ça fait 18 mois. Imaginons que j'ai 18 mois en un coup. J'encode la donnée d'électricité, 200 000 kWh. Je divise les 200 000 par 18 mois. Je multiplie par 3 et ça me donne approximativement un trimestre. Et donc, je fais comme ça. C'est ce qu'on a décidé parce qu'en fait, on est obligé de reporter quelque chose. Mais ce n'est pas un comptant exact. Dans le meilleur des cas, tu as une plateforme. Si ce n'est pas possible, tu essaies de faire un relevé. Et s'il y a des problèmes de sécurité ou c'est trop compliqué de faire un relevé, tu essaies de faire des estimations. Mais c'est toujours basé sur tes relevés à un moment donné. Parfois, tu peux avoir plusieurs relevés. Si tu as un relevé après six mois, tu le divises par deux et tu fais des

moyennes. Au moins, tu essaies d'avoir quelque chose de cohérent. C'est ce qu'on avait dit à notre auditeur. Parce ue on se fait audités par EY pour les données environnementales et sociales.

J.D. : OK, je vois. Au niveau des données environnementales et sociales, tu fais quand même aussi des données sociales ?

P2 : Quand tu dis social, c'est quoi ?

J.D. : Quand je parle de données environnementales, ça peut être bêtement le nombre d'employés, comme la diversité, la satisfaction des employés, ou encore par rapport aux droits humain, ou à la santé et la sécurité, etc.

P2 : Je récolte pas de données vraiment liées à la diversité etc. Par contre, tous les trimestres, je dois reporter le nombre d'ouvriers et d'employés. Mais à part ça, au niveau des données sociales, non. En fait, il y a beaucoup moins de données sociales.

J.D. : Sinon, tu as d'autres types de données environnementales ? Des exemples ?

P2 : J'en ai plein. Je dis tout ce qu'on reporte. Déjà, je reporte les chiffres d'affaires, mais bon, ça c'est pas vraiment environnemental. Sinon, Mazout, déchets, électricité, eau, gaz et puis mobilité. Mazout, c'est aussi un bon exemple. Ça, ça roule. Je suis assez content. En fait, ça roule bien quand il y a des contrats cadres. Par exemple, ici, on a un contrat cadre avec [Fournisseur de Mazout], qui est une entreprise qui livre du mazout. Quand tu fais un chantier, tu as besoin parfois d'une citerne à mazout pour alimenter des pelleteuses ou d'autres trucs. Nous, on a ce contrat avec [Fournisseur de Mazout]. Tous les trimestres, j'envoie un mail à mes personnes de contact chez [Fournisseur de Mazout]. Il y a une personne de contact par province. En gros, j'envoie un seul mail et je mets tout le monde dedans. Je leur dis, envoiez-moi au plus vite les données liées au mazout. Ils m'envoient les factures. Les factures, c'est aussi une très bonne manière de récolter les données. Quand je parle des plateformes d'électricité, là, c'est juste des factures. Eux, ils rassemblent toutes les factures. Après, j'ai un montant par mois. Je fais juste trois mois et je les données. Donc [Fournisseur de Mazout] fonctionne aussi avec les factures. Je reçois un Excel avec les quantités livrées. Je dois juste leur dire le numéro de TVA pour lequel j'ai besoin. BPC, c'est un numéro de TVA. Quand c'est un chantier full, BPC, c'est un numéro de TVA. Par exemple, si tu fais un chantier avec P6, Blatoum, Lidoal ou une autre entreprise de construction, il faut donner le numéro de TVA du chantier. C'est comme une mini-entreprise qui est créée. C'est deux entreprises qui se lient pour faire un chantier. À ce moment-là, tu as besoin de me donner ce numéro de TVA-là. Je reçois toujours les données assez facilement. J'ai juste à checker le numéro de TVA pour mettre le numéro du chantier. Je fais la somme des quantités. Au final, j'ai les quantités de mazout par chantier. Ça, c'est relativement simple. Ce qui est bien, c'est que c'est ce qui présente le plus de CO2 vu que c'est directement du mazout. Quand tu crames du mazout, tu fais beaucoup d'émissions. Au final, c'est important d'avoir des données exactes pour ça. Les déchets, on

vient d'en parler. L'électricité, il faut avoir un suivi rigoureux pour savoir si c'est le client. Si c'est le client, on n'encode rien. Ça peut paraître bizarre parce qu'on a des gros chantiers et on n'encode rien parce que c'est payé par quelqu'un d'autre. Du coup, j'ai une répartition. Quand c'est vert foncé, ça veut dire que c'est vert belge. Quand c'est vert clair, ça veut dire que c'est vert européen. Quand c'est gris, ça veut dire que c'est gris. Parce que, en fait, la CSRD, elle s'en fout de savoir si c'est vert européen ou vert belge. En fait, du moment que c'est vert, elle est OK. Par contre, il y a la distinction gris-vert. On a une certification qu'on appelle « échelle de performance CO2 », mais c'est pas important. Cette certification-là, elle, elle check vraiment que ce soit vert belge. C'est pour ça qu'on va faire deux distinctions différentes. Ça, c'est pour ça.

J.D. : Justement, j'allais te demander la réglementation CSRD, etc. Je suppose que tu sais qu'il y a eu des réformes, etc. Est-ce que ça a changé la manière dont tu récoltes les données ?

P2 : Ce que je n'ai pas précisé, c'est que je ne récolte pas les données pour le fun. C'est parce qu'on fait partie du [Groupe]. Donc, en fait, [Groupe], c'est une holding. Et en dessous de [Groupe], il y a une quinzaine de sociétés. Il y en a trois grosses de construction. Après, il y a de la multi-technique. Par exemple, qui va faire des installations de chauffage et des trucs comme ça. Il y a [Autre entreprise] qui fait tout ce qui est rail sur les chemins de fer, les signalisations routières. Bref, il y a plein de trucs. Chaque entité doit reporter les données parce que [Groupe] est coté rembourse. Et du coup, parce que [Groupe] est coté rembourse, on a aussi des obligations liées à la CSRD, la taxonomie et tout. Moi, j'envoie juste toutes données récoltées à [Groupe], qui chapeaute le reste. En fait, j'avoue que je ne suis pas tellement au courant des updates. Enfin, si, je suis au courant des updates, mais ça ne me change pas grand-chose dans ma vie. Par contre, eux ont plus d'infos. Ils sont plus au courant des législations, de tout ce qui bouge, etc. J'avoue que je ne me casse pas tellement la tête. Je récolte les données et voilà. Sinon, à côté du mazout, il y a aussi l'eau, le gaz et la mobilité. L'eau, c'est quand même compliqué. De un, parce que l'eau, ça ne coûte quasiment rien. Du coup, il y a souvent des fuites. Les gens sont quand même moins regardants à ce qu'il y a une fuite d'eau qu'une fuite d'électricité. Enfin, en regardant, ce n'est pas vrai. Bref, du coup, pour l'eau, on ne sait pas récolter vraiment les factures. C'est un peu compliqué. Du coup, ce qu'on fait depuis un paquet d'années, c'est qu'on met du monitoring. Quand un chantier démarre, on met des capteurs à l'eau générale. Et donc, on a une idée assez précise de ce que le chantier consomme. Parce que je trouve que c'est important de savoir ce que le chantier consomme. Après, l'eau, ça n'a pas un vrai impact climatique. Enfin, c'est plutôt environnemental. Je checke qu'il n'y ait pas de fuite, etc. Mais donc, j'ai un montant d'eau par chantier. Le gaz, il y en a de moins en moins. Il y a quasiment plus de bâtiments qui sont construits avec du gaz maintenant. Donc, il n'y a quasiment plus rien. Mais par contre, pareil, j'ai demandé des factures. Si c'était ENGIE, j'envoyais des mails à ENGIE. Parfois, sur la plateforme, pour voir la quantité en kilowattheures. Et sinon, par exemple, on a un chantier à côté duquel il y a un bâtiment dans lequel il y a des employés qui construisent le bâtiment. Il y a le chantier, ils ont loué un bâtiment

à côté. Et dans le bâtiment, il y a du gaz. Mais là, c'est un relevé de compteur. Et dernier point, c'est la mobilité, du coup. C'est un gros point parce que, du coup, l'essence, diesel, etc., c'est une grosse partie de nos émissions directes donc scope 1 et 2. Et ça a fort diminué maintenant. Et on sous-traite la mobilité. Donc, toutes les données liées à la mobilité. Par exemple, quand je batche pour charger ma voiture, la donnée est envoyée à Total. Enfin, c'est Total qui récolte la donnée. Et qui l'envoie à une entreprise qui agrègent toutes les données. Ils les mettent en Excel. Et après, moi, je reçois juste un Excel très simple. J'ai la quantité d'essence, de diesel, de kilowattheures et d'électricité. J'ai la même chose pour les camionnettes des ouvriers. Et en gros, on a un petit Excel où j'ai toutes les données. Et voilà. Pareil, ça, je remonte aussi du coup à [Groupe].

J.D. : Du coup, si tu dois définir les outils que tu utilises, si je comprends bien, c'est des Excel, des factures, pour récolter les données.

P2 : Ouais. Ce que j'utilise pour récolter, c'est ça. Par contre, pour encoder, pour moi, et l'idée, ce serait pour après, pour [Groupe], c'est un PowerApps. Tu vois, genre, c'est un truc comme ça. [Montre le PowerApps]... Enfin, je peux te montrer le vrai. Tu vois, là, on va commencer le Q2 2026, donc pas trop longtemps, en juillet. Par exemple, je prends ça. Et en gros, j'ai une liste déroulante avec tous mes chantiers, là. Et on va prendre le chantier K. Le chantier K, c'est un gros chantier dans le centre de Bruxelles. Et là, on s'est associé avec une autre entreprise de construction. Et du coup, comme on est deux, on divise toutes les données par deux. Donc là, j'ai 0,5. Et en gros, tout est multiplié par 0,5, donc divisé par deux. Du coup, imaginons, par exemple, on va reprendre de l'électricité.

J.D. : Cette plateforme, c'est là où tu reportes toutes tes données récoltées ?

P2 : Oui. Ça, c'est un outil que moi, j'ai, qu'on a développé juste pour [Entreprise]. Les autres filiales l'ont pas encore, c'est dans [Entreprise]. Ça, c'est [Entreprise] qui l'a fait. Et donc, par exemple, ici, je sais que le fournisseur d'électricité, c'était Scholt. Là, maintenant, c'est l'électricité verte, les Belges. On va écrire l'électricité belge. Et si j'encode, par exemple, 100 000 kWh, ben, tu vois, j'ai 50 000 qui apparaissent ici. Et si j'appuie sur enregistrer, ben, ça se met dans une base de donnée. Et, en gros, je te montre juste, du coup, pour le Q1, comment ça va paraître. J'ai un petit rapport, ici. Et, en gros, le rapport, il se fait tout seul. Quand j'encode ce truc, ça se met là, et il y a un refresh une fois par jour. C'est pas instantané. En 2026, il y a que le Q1, pour l'instant. Donc, j'ai les canals, ici. Je disais que c'était gris et ça a switché vert, maintenant. Mais donc, en gros, j'ai la donnée. Tu vois qu'il y a 50 999. Parce que, du coup, la vraie quantité, c'est 101 000. Au Q1, il y avait 101 000 kWh. Et moi, je vois apparaître 50 000. Ça, c'est la manière dans laquelle on encode. Et encore, ça, c'est que la visualisation. Parce qu'après, du coup, moi, ce que je fais pour la CSRD, c'est que j'ai ça. [Tableau Excel] Ça, c'est moins sexy. Ça, c'est juste un tableau. En gros, là, c'est tout en un coup. Tu vois, là, c'est électricité. Là, c'est tout en un coup où t'as tout. Et en gros, ça, c'est ce que j'envoie à [Groupe] pour la CSRD. On peut filtrer du plus grand au plus petit, tu peux filtrer par électricité, etc. Par

exemple, pour 2025, j'ai Q1, Q2, Q3, Q4. Après, je peux filtrer aussi par encodé semestre, si je veux. Donc, là, tu vois, par exemple, j'ai toute l'année. Toutes ces données-là ont été envoyées début d'année 2026 pour 2025. Donc, là, j'ai tout, quoi. Donc, eau, mazout, gaz, tout.

J.D. : Est-ce que c'est assez récent comme système où tout est informatisé.

P2 : Là, en gros, les autres entités, elles ont un Excel plus ou moins pareil. Parce qu'en gros, nous, ça fait des liens automatiques. Donc, en gros, j'ai encodé une fois via ce formulaire-là, tu vois. En gros, je connais mon formulaire, tu vois. Je sais que ça divise. Aussi, ça évite les erreurs avec ça. Parce que sinon, ben, en fait, si tu fais tout manuellement, ben, bon, après, dans un Excel, tu peux aussi mettre des formules. Mais l'idée, là, c'est que tu encodes un truc, une fois. Ça, c'est assez pratique.

J.D. : Donc tu fais tout ça tout seul ; Est-ce qu'il y a des mécanismes de vérification en interne, ou il y a une totale confiance en toi ?

P2 : Non, c'est moi. Mais après, ce qui était bien, du coup, c'est qu'avant, on était trois, donc on vérifiait tous ensemble. On mettait six yeux qui regardaient les données. Maintenant, je suis tout seul, donc je dois faire un peu attention. Quand j'encode en un jour, imaginons que je suis fatigué, etc., je fais une erreur, j'essaie de regarder deux jours après, puis revérifier encore. Par exemple, ben, ce qui est pratique, du coup, quand tu vois une graphique, c'est ça qui est bien pour vérifier. Si je prends Mazout, par exemple, 2026, ben, tu vois, ça, c'est le chantier que j'ai encodé. Je connais aussi le chantier qui est en cours. Je pourrais me dire, ah, mais en fait, il n'en manque qu'un, parce que je connais mes chantiers, je regarde, et parfois, il y a des quantités qui vont me paraître bizarres. Imaginons qu'il y a un truc avec 15 fois trop, ben, c'est possible que j'ai mis un zéro en trop, donc je revérifie. Je double-check ou je triple-check tout, tout le temps, mais maintenant, je suis tout seul, du coup. Par contre, j'envoie les données à [Groupe], et [Groupe] intègre les données pour toutes les filiales, après, on est audité. Donc, l'auditeur va aussi vérifier que les données sont cohérentes. Surtout que [Entreprise] c'est le plus gros en termes de construction et de rénovation parmi les filiales. Donc, chaque année, en fait, on est audité pour la CSRD via EY. Par contre, en gros, le seul truc à retenir, en tout cas pour moi, c'est que le seul truc à vraiment touchy, c'est l'électricité. Parce que, comme je dis, il y a du vert, il y a du gris, il y a du vert belge. Donc, c'est un peu complexe. Mais en gros, j'essaie toujours de prendre des notes aussi et de mettre des commentaires. Par exemple, on prend toujours l'exemple de chantier K, comme ça, on ne change pas. Je t'avais dit 101 000. Et tu vois, en fait, elle est grise pour le Q1 2026. Puis, tu vois, il y a du vert belge. Tu vois, il y a du suivi aussi à faire. Donc, je sais qu'au Q2, là, maintenant, en gros, on est sur du vert belge. Et donc là, maintenant, c'est gris. Après, ça va devenir vert. Et tu vois, après, c'est tous les trucs à suivre. En fait, c'est bien fait parce que tout le monde s'est un peu standardisé. Du coup, tu choppes vite les données, quoi. Par contre, ce que je fais tout le temps, c'est des preuves. J'ai un dossier qui s'appelle « consommation, chantier ». Et en gros, là, tu as Q1 2026. Si on prend « électricité ».Parce que je dois tout prouver. Imaginons que moi,

il me dit, ben voilà, d'où vient l'électricité de K ? Ben, je clique sur K, Q1 2026. Et en gros, j'ai l'Excel qui sort avec les données synthétisées. Je n'ai, entre guillemets, que ça. Mais c'est un export, quoi. Donc, c'est la donnée brute que j'ai exportée. Et s'ils me demandent plus de détails, je peux demander à la facture à la compta.

J.D. : Pour que je comprennes bien, tu gardes toutes ces preuves pour l'auditeur ? C'est lui qui peut venir te demander des informations sur les données que tu as collectées ?

P2 : Oui, imaginons qu'ils veulent aller en détail dans chantier K, ils peuvent me dire « en fait, mars 2026, j'irais bien checker la donnée et être sûr ». Donc, c'est possible qu'ils me demandent toutes les factures. C'est possible. Dans ce cas-là, je dois contacter Platon qui va contacter Scholt. Tu vois, c'est tout un petit cheminement. Donc ça m'arrive que l'auditeur vienne me demander des preuves de temps en temps. C'est pour ça que parfois, je dois faire des approximations, car un chantier est problématique et du coup je fais des explications dans des documents qui serviront de preuves.

J.D. : En parlant d'approximation, comment les auditeurs réagissent par rapport à cela ?

P2 : Ben, l'idéal, c'est qu'on ne le fasse pas, mais quand on n'a pas le choix, c'est la meilleure méthodologie. Et donc, de manière générale ils sont OK avec ça. Là, dans ce cas-ci, on a eu 3 chantiers pour lesquels on a fait ça, donc ce n'est pas très grave. L'idée, c'est d'avoir des ordres de grandeur proches de la réalité, mais voilà, ne sais pas faire mieux. Donc, comme expliqué juste avant, pour l'électricité ça peut vite devenir touchy. Après, tu vois, niveau preuve et des trucs qui sont beaucoup plus faciles. Je vais te montrer les déchets. Là, tu vois, je tape juste le nom dans mon portail. En fait, là, j'ai la liste de tous les chantiers. Je vais juste prendre un chantier propre [Entreprise], on va prendre, ben ici, un chantier à Waterloo. Et en gros, si je clique sur rapportage, et j'ai tous les chantiers. Donc, par exemple, si je prends ce chantier ici à Waterloo, tu as la quantité de déchets. Puis, tu as les codes pour savoir quel type de déchets c'est. Ici, c'est un mélange de déchets. En gros, ils n'ont pas vraiment trier, donc ils ont tout foutu dans un conteneur, mais j'ai de la quantité. Et ça, je l'encode et je les reporte. Maintenant je vais dans mon application interne, je vais sur le chantier, et si j'ai bien fait mon travail, tu obtiens les mêmes données. Et ça c'est aussi la preuve que ça vient de là.

J.D. : OK, je comprends. Maintenant, pour revenir un peu plus sur les données, là tu me parles de données qui sont claires à reporter, tu as des unités de mesure, etc. Est-ce que tu t'occupes aussi de données avec des temporalités plus longues par exemple. Imaginons que vous avez un objectif par rapport à vos émissions de CO2 futures, etc. ?

P2 : Oui, je m'occupe aussi des données de CO2, en fait tout est lié. Pas forcément avec l'eau et les déchets, mais par exemple le mazout, c'est nos émissions directes. Et j'ai aussi un autre programme, plus poussé. Toutes ces données-là, je les encode dans un logiciel payant, qui est utilisé par plein d'autres entreprises. Et en gros là-dedans, j'encode tout, et ça traduit en CO2. C'est utilisé du coup pour

l'échelle de la performance de CO2, pour nos rapports internes. Par exemple, nous, on s'est engagés avec la boîte à diminuer de moins 60% nos émissions d'ici 2030 par rapport à 2021. À la base, c'était moins 50%, sauf qu'on a quand même fait du bon taf. Et là, en janvier, j'ai demandé au boss d'aller de moins 50% à moins 60%, parce qu'on était déjà à moins 53%. Tu vois, ici, j'ai ce qu'on appelle les jauges. On va prendre un truc facile, on va rester sur l'électricité. Bon, c'est un peu un mélange de toutes les langues, mais en gros, ici, c'est le chantier « W ». Tu vois, tu s l'électricité verte non belge. Donc au Q4 2025, on était à 14 000. Et tu vois, t'as les sommes de tous les différents quadrimestres, tu vois. En fait, je vais chercher dans le Big Excel, je prends les données et je les exporte là-dedans. Et tu vois, Q1, on était quasiment à 500 000 kilowatt-heure. Et donc après, tu vois, la plateforme calcule elle-même les sommes d'électricité. Eux, après, ils prennent des facteurs d'émission et ils convertissent tout ça en CO2. Et ça, c'est basé sur plein de données. Tu vois, si on met le détail, après, ça va très loin. Et du coup, eux, ils calculent ça avec des facteurs d'émission, tu vois. Ici, tu vois tous les grammes par kilowatt-heure. Et après, ça te fait des beaux petits graphiques. Et en gros, tout ça peut générer un rapport. Et avec ça, tu as la quantité de CO2. Mais ici, la CSRD, elle ne regarde pas ça. Enfin, je veux dire, c'est l'échelle de performance de CO2 qui regarde ça. Et après, nous, on interne, on a nos objectifs. Donc, par exemple, dans ce cas-ci, là, c'est le site de [Entreprise]. Et si je vais sur « engagement », là, j'ai mon rapport, tu vois. Là, j'ai rapport scope 1, 2, 3. Donc, on a aussi notre scope 3 inclus. Et là, tu as un beau petit rapport. Enfin, c'est moi qui l'ai fait, mais basé sur les données. On fait ce rapport pour montrer qu'on diminue nos émissions. C'est principalement pour l'échelle de performance de CO2. Ouais. Qui est donc une certification que tous les boîtes de construction essaient d'avoir. Et tu vois l'évolution des différentes années. Ça, c'est purement du CO2, quoi.

J.D. : Peux-tu me donner le nom de la plateforme payante que vous utilisez pour reporter vos émissions CO2 ?

P2 : Ça s'appelle [Plateforme]. Et il y en a plein, des plateformes. En gros, là, on va bouger du Smart Tracker. On va aller vers une autre plateforme qui s'appelle [Plateforme].

J.D. : Comment faites-vous face à des données manquantes ou à des estimations ? Est-ce que c'est déjà arrivé ?

P2 : Pas comme ça, après on récolte les données seulement depuis 2021. Moi, je suis arrivé en 2023. C'est sûr que c'est déjà arrivé. Ce qu'on faisait à l'époque, mais j'essaie de plus du tout de le faire, quand on n'a pas la data… Enfin, imaginons que maintenant, je me rends compte que au Q3 2025, j'ai une donnée qui me manquait. C'est de l'ajouter en 2026. J'ajoute là, maintenant, la donnée d'une année précédente pour être sûr que ça comptabilise. Mais du coup, par contre, ça te fait exploser ton année, alors qu'au final, t'as oublié un truc. Ben, en fait, moi, je préfère dire qu'on a oublié. C'est comme si, en gros, j'avais oublié du Mazout dans le passé. Je l'ai ajoutée maintenant. Mais ça fausserait mes

données de l'année actuelle. Mais par contre, sur 5 ans, la donnée serait OK. C'est pour ça qu'il faut être très attentif aussi à la fin de l'année. C'est que tu peux modifier les données de l'année en cours tant que l'année n'est pas finie. En gros, même en janvier, tant que t'as pas envoyé toutes tes données officielles, etc., pour la CSRD et pour toutes les audits, ben, tu peux modifier les données précédentes. Donc, en janvier 2026, j'étais encore en train d'adapter certaines données de 2025. Pour être sûr que tout soit cohérent. Et un dernier truc que je veux préciser, ça c'est vraiment bien chiant. On a un big chantier sur lequel il y a plein de codes EN. C'est une arrivée d'électricité. Et on a un chantier où il y a, je sais pas, une centaine de compteurs. Parce qu'en fait, il y a plein de logements, quoi. Donc, ben, on a des centaines et des centaines de lignes avec des codes EN. Et en gros, on n'a pas la consommation électrique. On n'a que le prix. On a, 20 euros, 30 euros, 50 euros, 100 euros à chaque ligne. Plein de lignes, plein d'euros. Mais moi, je m'en fous d'avoir des euros. Moi, je veux des kWh. Et donc, ce qu'on fait, là, du coup, il y a aussi une grosse marge d'erreur. C'est que je convertis ça en kWh. Sauf que le prix de l'électricité, il fluctue. Ben, du coup, tu prends une moyenne, quoi. Je vais sur Internet, j'essaie de regarder. Ou bien, je demande la facture de régularisation. Parfois, il y a une facture sur un an où là, tu as un prix de l'électricité. Et alors, tu regardes. Et en gros, ben, à la grosse louche, je crois que c'est 0,019, 0,020. Et donc, je multiplie et ça donne ton nombre de kWh. Et ça, ça arrive très rarement maintenant. Mais ça arrive. Donc là, on a un chantier qui se finit pour lequel on a dû faire ça. Et là, ben, c'est approximatif, quoi. On avait pareil pour le gaz, du coup. On devait multiplier par un coefficient. Du coup, c'est juste une moyenne qui est envoyée, quoi. Le problème, c'est qu'on n'a aucun moyen d'avoir une autre solution. Enfin, si, on pourrait faire facture par facture, mais ça prendrait des semaines, quoi. Quand t'as des montants en euros, c'est vrai que c'est compliqué. C'est le gros problème, je trouve. Ça arrive dans plein d'entreprises, quoi. Tu reçois une facture, mais t'as pas le montant. Par exemple, regarde, j'avais trouvé une facture où, à ce moment-là, le prix, c'était 0,028. J'ai multiplié 20 000 par 0,028. Ça me donne 72 000 kilowattheures. Et ça, je garde quand même tous les détails dans les documents. Après, l'éditeur, il dit que c'est pas grave si vous vous trompez, c'est pas grave si c'est exact. Mais en fait, il faut tout prouver, quoi. Mais en gros, mon raisonnement, il est bon. Je fais avec ce que j'ai, quoi. Je vais pas inventer, donc j'essaye de trouver un truc. Et c’est seulement si l’auditeur revient vers toi que tu dois montrer les preuves, donc tu dois tout garder. Dans mes dossiers, je trie ça par chantier, par année et par quadrimestre. Et puis t’as les historiques de tout. C’est une petite gymnastique cérébrale, mais ça va.

J.D. : Merci beaucoup pour toutes ces informations, on arrive tout doucement à la fin de l’entretien. J’ai une autre petite question, est-ce que tout ce que tu viens de m’expliquer, ça représente toute ta fonction ?

P2 : Non, ça, c'est une toute petite partie. À côté de cela, il y a des certifications à obtenir. Le BREAM, c'est une certification immobilière. Après, on a aussi des variantes qu'on essaie de mettre en place sur le chantier. Plus durable. Par exemple, ici, c'est moi qui ai développé. C'est une application

interne, et j'essaie de mettre des matériaux plus durables sur le chantier. Par exemple, quand tu construis des bureaux, il y a toujours de la moquette. Tu vois, des tapis. Et ici, il y a une moquette de réemploi. En gros, moi, j'arrive avec ma petite application interne. Où j'ai listé tous les matériaux qui sont plus durables. Je leur dis, vous voulez pas mettre de la moquette de réemploi ? Vous divisez par X votre empreinte carbone. Après, dans tous les bureaux aussi, il y a maintenant du faux plancher. Il y a du faux plancher de réemploi. En gros, je prends des contacts avec l'entreprise. Je leur dis, donnez-moi toutes les infos, etc. J'essaie de faire en sorte qu'on mette des matériaux plus durables.Tout ça, c'est pour diminuer nos émissions indirectes. Je ne sais pas si tu vois ce que c'est. Le scope 3. Mais ça fonctionne bien. Enfin, ça fonctionne bien. Je sens que je suis soutenu. Par contre, en Flandre, c'est plus compliqué. Parce qu'ils ont démarré plus tardivement tout ça. Ça coûte souvent des sous. Par contre, mes chantiers chez [Entreprise], ils ont des budgets pour la durabilité. Là, c'est le scope 3. Après, il y a scope 1 et 2. J'essaie par tous les moyens de diminuer nos émissions. Par exemple, on avait un chantier en cours à Waterloo, c'est nous qui le faisions. Là, on a mis un pack batterie. Je vais t'expliquer, mais ça ne va pas te parler. En gros, quand tu as un chantier, tu as un groupe électrogène. C'est un groupe qui produit l'électricité. Maintenant, pour éviter d'avoir un groupe électrogène, tu peux avoir un pack batterie, une énorme batterie et un gros cube. En gros, tu mets une petite alimentation électrique. Si tu as un schmilblick d'explication, en gros, au lieu d'avoir une cabine haute tensions qui coûte super cher, tu ouvres un tout petit compteur et avec 63A, pas grand-chose, tu plugs ça dans la batterie et le chantier pompe dans la batterie et pas sur le réseau. Du coup, la batterie se décharge, le chantier tourne et quand le chantier tourne moins, la batterie se recharge. En gros, ça permet d'avoir zéro émission vu que tu n'as pas de groupe. C'est tous ces trucs-là dans lequels je suis tout le temps actif. J'ai des réunions, ce qu'on appelle des démarrages durables. Quand tu as un chantier qui démarre, tu accompagnes le chantier. On va essayer de mettre un pack batterie, on va mettre du monitoring. Par exemple, ici à Waterloo, on a mis des panneaux solaires sur les baraques. En fait, tout le job, c'est d'essayer de diminuer les émissions. Tu as un scope 1-2. Après, il y a des trucs qui font tout seul. Je ne vais pas faire le suivi des voitures tout le temps parce que ce n'est pas moi qui le choisis. Par exemple, aller sur le chantier, convaincre les project managers de mettre des équipements durables. C'est mon taf. Je ne sais pas si tu as vu, mais je suis passé à la télé aussi. Ce truc-là, par exemple, on pompe de l'eau sur un chantier. Quand tu creuses, parfois tu arrives sur de la flotte. On donne de l'eau gratos aux communes de Bruxelles. Ça ne change pas grand-chose pour notre scope, mais c'est lié à l'environnement. Je fais tout ce qui est CO2, mais je ne fais plus l'environnement. Avant, je faisais l'environnement. Par exemple, pollution sur le chantier, tu as une fuite, il faut gérer ça. Maintenant, tout ça se gère par le département qualité, sécurité et environnement. Avant, je m'occupais de l'environnement tout seul, c'était un peu touchy et compliqué. Ça, ce n'est plus moi. Après, il y a les certifications. C'est le chantier qui a besoin. Quand le client demande une certification, je dois faire en sorte de l'obtenir. C'est déjà une bonne partie. Il y a aussi la partie sensibilisation avec les collègues, je sens que je suis assez soutenu. Il y a aussi un budget de durabilité par chantier. Imaginons que pour

construire un bâtiment, ça coûte 50 millions. En gros, l'enveloppe, c'est 50 millions. Nous, on espère gagner quelques pourcentages. Maintenant, ils incluent un tout petit pourcentage pour la durabilité. Sur 50 millions, tu auras peut-être 20 000 euros, 30 000 euros de durabilité. En gros, j'arrive avec cette enveloppe. Ce n'est pas moi qui la gère, mais je dis au chantier que vous avez autant de budget pour mettre des panneaux solaires, pour faire mieux. Ça c'est nouveau. Ça fait deux ans, mais ça aide à ce qu'il y ait vraiment un changement. Mettre des équipements durables, ça coûte cher. Il y a une entreprise dans laquelle j'ai travaillé aussi. Eux, c'est que la location de matériel et d'équipement. Par exemple, ils ont des packs batterie, ils ont des panneaux solaires, ils ont du monitoring, des bornes, etc. En gros, je fais le pont entre les deux, en leur disant mettez ça, tu as ça en stock, etc.

J.D. : OK super, je pense que nous avons abordé l'ensemble des éléments nécessaires pour ma recherche. Merci beaucoup pour le temps que tu m'as accordé.

Entretien P3 :

J.D. : Du coup, si ça te va, je vais commencer par une brève intro. Je peux peut être aussi juste rapidement te rappeler les différentes thématiques de l'entretien aussi. Et puis on pourra commencer ?

P3 : OK, super.

J.D. : Donc, je ferai une petite intro. Après on passera directement aux questions. D'abord, des questions sur toi, sur ton rôle, tes responsabilités et sur l'entreprise. Ensuite, on rentrera directement dans le cœur du sujet. On va commencer avec des questions sur la production des données environnementales et sociales nécessaires au reporting des organisations. Puis, on passera à l'utilisation de ces données. Enfin, on va se focus sur les incertitudes et les difficultés liées à ces données et comment tu gères celles-ci. Et, on finira avec une petite conclusion. Est-ce que ça te va ?

P3 : Oui, c'est parfait.

J.D. : Donc, comme tu sais le déjà, je suis en master 2 à la Louvain School of Management et j'effectue maintenant mon mémoire. Je réalise une recherche sur les données environnementales et sociales nécessaires au reporting des organisations. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont ces données sont produites, utilisées et gérées dans les organisations, ainsi qu'aux difficultés et incertitudes qui peuvent apparaître dans la pratique, par exemple au niveau de la collecte, de la consolidation, de l'interprétation ou encore de l'utilisation des données dans le pilotage. Donc voilà, cette recherche se veut exploratoire et ne nécessite aucune connaissance technique particulière. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Pour assurer la comparabilité des données, notre entretien sera enregistré, néanmoins, je te garantis ton anonymat et l'anonymat de l'entreprise si tu le souhaites ?

P3 : Non, je pense que pour côté-là, c'est bon.

J.D. : OK. As-tu des questions avant de commencer ?

P3 : Non, je pense pas, on peut commencer.

J.D. : Donc d'abord, tu peux peut-être commencer par parler de l'entreprise, de ta fonction, de tes responsabilités, etc.

J.A. : Yes, alors, moi, j'ai étudié bio en ingénieur à l'Université. J'ai terminé il n'y a pas longtemps. Je comprends la galère du mémoire. Et j'ai commencé à travailler ici en octobre, donc c'est il n'y a pas tellement longtemps. Alors le titre de mon rôle ici, c'est impact consultant. Et je dirais que je me

spécialise vraiment dans… je vais dire l'aspect environnement de la durabilité. Ce qu'on fait vraiment chez [Entreprise], en une phrase, c'est qu'on accompagne les entreprises pour les aider à intégrer des pratiques plus durables. Et je dirais que c'est hyper large. Essentiellement, ce sur quoi moi, je travaille, c'est la certification B Corp. Et alors, je fais du coup surtout le pilier environnement de B Corp. Donc B Corp est divisé en genre 7 piliers. Et moi, je fais surtout les piliers action climatique et gestion environnementale. Et donc ça, ça inclut par exemple des exercices comme un bilan carbone. Et donc c'est essentiellement ça que moi, je fais. Donc tout l'aspect donnée, récolte des données, etc., c'est vraiment une grande partie de mon travail, je dirais. Mais je vais plutôt pouvoir t'informer sur l'aspect environnement. Je ne fais pas tellement données sociales, etc. Mais donc voilà, pour te donner un peu plus de contexte, récemment, les standards B Corp ont changé. Ils sont devenus beaucoup plus sérieux et poussés. Et ils imposent vraiment aux entreprises de faire un bilan carbone. Et donc c'est pour ça que nous, en fait, toutes les entreprises qui veulent se certifier ou se faire recertifier passent par cette étape de bilan carbone. Donc là, je suis sur 7 bilans carbone en même temps. Donc pour l'instant, c'est essentiellement ça que je fais.

J.D. : Ok, ça va, parfait.

P3 : Et nous, on développe un service d'empreinte sociale. Donc vraiment, au même titre qu'on ferait une empreinte environnementale. Mais ça me paraît encore un peu plus diffus. Enfin c'est aussi... Je trouve que c'est moins tangible comme ça, comme impact. Je sais pas comment expliquer. Mais c'est en effet le nombre d'employés. Nous, on essaye de mettre en évidence par exemple les différences de salaire entre les différentes positions, entre l'ancienneté, entre les genres. Il y a une nouvelle directive aussi sur la transparence salariale qui oblige de faire ce suivi. Et donc ça, c'est aussi quelque chose qu'on aimerait développer dans le cadre de cette directive. On s'est dit que c'est utile pour les entreprises.

J.D. : Oui, je comprends. Du coup, voilà, je vais te poser plusieurs questions. Du coup, la première question, c'est assez général. C'est comment les données environnementales nécessaires au reporting, aux certifications, etc. sont-elles produites au sein des organisations avec lesquelles vous travaillez ?

P3 : Oui. Donc chez les clients, plutôt. Mais ça dépend. Pour ça, je dirais vraiment que ça dépend de mon client. Attends, j'essaye de réfléchir à des bons exemples. Mais par exemple, là, on travaillait avec un client qui fabrique des desserts. Et eux, ils avaient vraiment tout un système de suivi dans leurs usines de production aussi où ils suivaient vraiment les quantités de déchets, etc. Donc ça, c'est un bon exemple. Moi, je suis aussi beaucoup les consommations énergétiques. Donc ça, c'est vraiment avec les compteurs, panneaux solaires, etc. Il y en a beaucoup qui ont et qui suivent du coup la production solaire. Mais on travaille aussi beaucoup avec des petites entreprises qui sont pas

propriétaires de leurs locaux. Et donc ça, c'est un enjeu, honnêtement, pour accéder à ces données. On travaille souvent avec des estimations. Et ouais, c'est pas génial.

J.D. : OK, Et par rapport à ça, du coup là, tu m'as donné plusieurs types de données, etc. Est-ce que tu sais me dire avec quels acteurs ou s'il y a différents départements avec lesquels tu travailles pour récolter ces données ?

P3 : Souvent, la façon dont moi, je travaille, par exemple dans le cas d'un bilan carbone, j'ai vraiment une personne de contact dans l'entreprise. Et ça, c'est souvent des profils plus, je dirais, de management. Après, moi, je fais un template de collecte des données. Donc, je récapitule vraiment toutes les données dont j'ai besoin de façon claire et facilement remplissable. Et de ce que je comprends, la plupart des gens avec qui je discute, après, ils répartissent en interne qui doit faire quoi. Donc souvent, il y a l'IT qui doit venir répondre à des questions. Et ça, ça dépend tellement de la taille de l'entreprise. Surtout, j'ai l'impression que quand on est avec des petites entreprises, genre là, on a un client, ils sont trois. Mais voilà. Ouais, ça dépend.

J.D. : Oui, je me doute. Et du coup, je suppose que pareil, tu dis que ça dépend de la collecte en fonction de la taille d'entreprise, etc. En fonction, je suppose, de la maturité aussi de l'entreprise. Est-ce que, du coup, tu as certains exemples, d'indicateurs ou d'outils spéciaux que tu utilises pour collecter ces données, les produire, etc. ?

P3 : Moi, la façon dont je travaille, c'est... Enfin, je prends toujours l'exemple du bilan carbone. Mais je sais pas si tu veux, par exemple, parler plus de B Corp ou quoi. Mais le bilan carbone, je commence par créer une sorte de cartographie des flux. Je sais pas si ça te dit un truc si tu connais un peu le bilan carbone. Mais c'est en gros juste un genre de schéma de comment l'entreprise fonctionne et d'où est-ce qu'il pourrait y avoir des émissions. Donc, c'est un peu juste des boîtes et des flèches, quoi. Puis, je présente ce schéma à l'entreprise. C'est généralement ma première réunion avec eux pour voir s'ils pensent à d'autres endroits, d'autres déplacements que je n'ai pas pensé ou des sites auxquels je n'ai pas pensé. Puis sur base de cette réunion, je crée vraiment un Excel. En général, il est vraiment divisé. Il y a consommation au bureau. Donc là, c'est eau, électricité, déchets, achat de matières premières. C'est un autre onglet. Je sais pas, déplacement des employés, etc. Et donc moi, j'envoie ça. Eux le remplissent.

J.D. : Ah oui, je vois.

P3 : Mais dans certains cas, il y a quand même, je dirais, des leviers qui facilitent vraiment la collecte. Déjà, s'ils sont propriétaires, en général, les données sont vraiment de meilleure qualité. Il y en a qui font appel à des entreprises de collecte des déchets. Et ça, je pense que c'est obligatoire à partir d'une certaine taille. Et ça, c'est vraiment génial pour le calcul de l'impact parce que j'ai par type de déchets vraiment la quantité, etc. C'est hyper clair. Et puis je dirais que l'enjeu avec lequel moi, je deal aussi

beaucoup, c'est qu'il y a beaucoup d'entreprises qui sous-traitent toute une partie de leur chaîne de valeur. Et là, c'est compliqué du coup de rentrer dans le détail. Et dernier recours, c'est parfois, je dois travailler avec des données monétaires pour calculer l'impact. Et ça, franchement, c'est pas précis, quoi. Donc voilà, je dirais.

J.D. : Et donc si j'ai bien compris, tu fais plus la certification B corp Est-ce que tu as quand même certaines connaissances ou est-ce que ça impacte le fait qu'il y ait des évolutions réglementaires, genre la CSRD, etc., plutôt les directives européennes ?

P3 : On en a beaucoup parlé quand je suis arrivée, parce que c'était le tout début d'Omnibus. Donc j'ai pas vraiment la comparaison avant-après. Moi, j'ai pas ressenti tellement un impact, non. Au niveau de B Corp, ce qui a eu pas mal d'impact, c'est la directive CGT sur les produits. C'est genre environnemental claim, un truc comme ça. C'est genre une directive qui va cadrer les labels environnementaux qui sont mis sur des produits. Et donc, c'est vraiment pour éviter le greenwashing. Et donc, dans ce cadre-là, toutes les entreprises dites « produit » devaient vraiment se faire recertifier plutôt dans le cadre de B Corp pour avoir le dernier label en France. Ça a foutu un peu un bordel à ce niveau-là. Mais sinon, je dirais pas tellement. On essaye aussi de développer un peu un service de faire la VSME. C'est la CSRD, mais en version volontaire. Pour nos clients. Mais on n'a pas tellement de demandes pour ça.

J.D. : Ah oui, OK, c'est ça.

P3 : J'ai l'impression que pour nos clients, c'est pas tellement les grandes entreprises qui sont soumises à la CSRD. Donc, on est plutôt sur un autre marché.

J.D. : Et en plus, avec les nouvelles réformes, ça a retardé un petit peu les plus petites entreprises. Donc, ils sont peut-être moins avenants à faire du vrai reporting.

P3 : Ouais, ouais, ouais. Exactement

J.D. : OK, parfait. On peut peut-être passer à tout ce qui est utilisation des données. Du coup, là, tu les récoltes, etc. Après, comment tu utilises ces données? Est-ce qu'il y a des suivis, des activités ou indicateurs de performance, etc.?

P3 : Alors, c'est un peu particulier parce que là, du coup, on est vraiment sur un batch, je vais dire, de clients qui se font certifier B Corp. Et donc là, la façon dont je travaille, c'est vraiment de produire le bilan carbone. On n'est pas encore à l'étape d'un an après suivre le bilan carbone. On n'est pas encore là. Je dirais que pour l'instant, c'est un peu ponctuel. Mais donc, la façon dont moi, j'utilise ces données, c'est je collecte. Ensuite, j'ai vraiment des étapes de traitement de données qui sont longues parce qu'il faut en général tout réorganiser. Et dans le cadre du bilan carbone, l'idée, c'est vraiment

d'associer une donnée à un facteur d'émission. Par exemple, se dire ils ont utilisé 5 litres d'essence et je sais qu'un litre d'essence émet autant de CO2. Donc, c'est ce jeu de correspondance à faire. Souvent, c'est une grande étape de traitement. Il y a souvent des étapes de simplification dans ce traitement. Parfois, pour simplifier mon travail, je regroupe dans des mêmes catégories. Je fais les moyennes, etc. Pour te donner un exemple, dans le cadre d'un bilan carbone, j'avais fait pour un client un questionnaire sur le déplacement des employés. Donc, comment est-ce qu'ils vont au bureau, s'ils ont fait des déplacements professionnels, etc. Il y avait 180 réponses. Ils ont tous répondu de façon hyper méga précise. Genre, un jour semaine, je prends mon vélo. Trois jours semaine, je prends la voiture. Un jour, le tram. Typiquement, dans un moment comme ça, je vais définir un mode de transport prioritaire et j'avance avec ça. Parfois, je réduis la granularité dans ces étapes de traitement. Parfois, il faut avoir recours à des estimations. Par exemple, autant d'employés dans un bureau, ils jettent autant de papiers par an. Ce genre d'estimation. Et puis, pour le bilan carbone, tu as une étape de calcul. Tu rentres dans des tableurs Excel hyper précis et tu calcules tout. Tu calcules scope 1, scope 2, scope 3. Ça, c'est bon pour le traitement des données.

J.D. : Et ça, par exemple, tu as des plateformes pour t'aider ou tu fais tout par toi-même ?

P3 : Alors, moi, j'ai été formée à la méthode bilan carbone, qui est une méthode officielle, qui, eux, fournissent des tableurs Excel qui sont vraiment... On dirait quasi un logiciel, honnêtement. Genre, il y a 25 onglets. Mais c'est la façon dont je travaille maintenant, avec la possibilité d'évoluer, d'utiliser des plateformes. Je sais qu'à un moment, ici, ils ont travaillé avec Tapio, qui est un logiciel vraiment de calcul d'empreintes carbone qui simplifie, en fait. Mais voilà. Je dirais que pour l'instant, l'idée, c'est vraiment que moi, je construis mon expertise sur le bilan carbone. Et c'est ce qu'on vend vraiment à nos clients. Donc, c'est bien aussi de rester complètement propriétaire des données. Quand tu les mets dans une plateforme, tu vois moins le process, quoi. Donc, voilà. C'est très simple.

J.D. : Oui je vois. Est-ce que tu sais un peu comment ça se passe dans les entreprises par rapport aux données, par exemple, que tu récoltes et que tu utilises ? Est-ce qu'eux, ils utilisent juste pour leur certification ou est-ce que c'est utile vraiment dans l'organisation en elle-même ?

P3 : Je dirais que ça dépend. Et c'est aussi peut-être le désavantage de faire appel à des consultants externes pour faire ces calculs-là. Typiquement, pour un bilan carbone, parfois, le faire de l'extérieur, ça perd un peu de son sens. Ce serait plus avantageux que ce soit vraiment quelqu'un qui a en tête tous les enjeux. Moi, souvent, je fais des bilans carbone pour des entreprises que je n'ai jamais vues en vrai. Je ne sais à peine combien d'employés il y a. Je ne suis pas encore à l'étape de construire les plans de réduction, mais ça va arriver. Et je pense qu'un plan de réduction, au plus tu connais l'entreprise, au plus tu as un pied dedans, au plus il est pertinent. Nous, on va faire des ateliers de réduction en essayant d'impliquer vraiment des hauts niveaux de direction, etc. Mais je n'en ai encore jamais fait, je ne suis pas encore là. Mais pour être honnête, je dirais que l'enjeu, c'est que là, je fais des bilans

carbone dans le cadre de la certification B Corp. Souvent, en fait, l'étape finale pour les clients, c'est d'être certifié. Et après, parfois, ça passe un peu à la trappe pendant un an, deux ans, jusqu'à ce qu'il y ait de nouveaux des obligations pour la certification. J'ai l'impression que c'est un risque. Surtout que le bilan carbone, typiquement, c'est un outil qui doit être réalisé chaque année pour qu'il soit utile. Voilà, c'est un peu plus dommage avec l'aspect certificant.

J.D. : OK, ça va. Du coup, c'est plus pour répondre à des attentes et des obligations externes plutôt que pour eux-mêmes.

P3 : Je ne sais pas, c'est bientôt d'office, ils devront reporter les informations par la suite. Maintenant, ils ne sont pas obligés. Pour l'instant, ils ne sont pas trop là-dedans.

J.D. : En tout cas, dans tes clients, c'est plus des obligations.

P3 : Oui, j'ai l'impression que c'est plus, peut-être, parfois... Enfin, ça dépend. Honnêtement, ça dépend vraiment. Je pense que B Corp, c'est un très bon outil marketing aussi. Il y en a qui le font. Ils y croient à fond. C'est aussi B Corp, c'est une communauté, donc c'est chouette d'être dedans. Et ça, je pense qu'il y a aussi des gens qui sont contents pour ça. Mais oui, on n'est pas... Je dirais que l'étape de monitoring en interne, c'est un peu plus diffus pour moi. Après, j'ai d'autres clients, là, je fais un bilan carbone pour une autre entreprise qui veut pouvoir le refaire chaque année. Donc, ils veulent vraiment que je leur explique chaque état. Et donc, l'idée, c'est après de le reprendre en interne. Donc, ça dépend des clients.

J.D. : OK, parfait. On peut passer aux incertitudes. Du coup, de manière générale, pour toi, quelles sont les principales difficultés, incertitudes que tu peux rencontrer ? Tu en as déjà un peu parlé dans la récolte, etc. Mais peut-être donner des exemples, je ne sais pas, des données qui sont plus difficiles à collecter, à produire, à interpréter. S'il y a des données, je suppose, incomplètes, incertaines. Là, tu parlais un peu d'interprétation.

P3 : Oui. Je dirais qu'il y a plusieurs sources d'incertitude pour moi. D'abord, c'est vraiment l'accès aux données. Comme je disais, il y a beaucoup de nos clients qui sont locataires. Et donc, il y a toute une série de données auxquelles on n'a pas souvent accès. Puis nous, on a aussi l'enjeu, je dirais, qu'on travaille avec des petites entreprises qui n'ont pas toujours beaucoup de budget. Et donc, il faut un peu faire des bilans carbone, parfois pas simplifiés. Mais ne pas trop creuser dans le détail parce qu'ils n'ont simplement pas la valeur d'en être une ressource. Le risque, c'est souvent d'avoir recours aux données monétaires. Typiquement, par exemple, l'exemple, ce serait une entreprise. La bonne approche d'un bilan carbone, ce serait de savoir tous les produits qu'ils achètent et de lister par produit. Par exemple, ils ont acheté 4 ordinateurs. Mais souvent, on se retrouve à juste savoir qu'ils ont dépensé 4 000 euros en IT sur l'année. Mais ce n'est pas du tout précis. Alors, il y a moyen d'encoder ça dans le bilan carbone, mais c'est avec une énorme incertitude. Donc ça, c'est un premier enjeu. Et puis, il y a

aussi le fait que, en ce qui me concerne pour le bilan carbone, beaucoup de facteurs d'émissions sont typiques à la France. Donc ça, c'est plus... Fin ,les facteurs d'émission, c'est vraiment publié par des bases de données officielles, etc. Je ne peux pas les produire moi. Mais en Belgique, on manque parfois de spécificités. J'utilise beaucoup de données françaises. Ça, c'est un enjeu. Et sinon, je réfléchis à B Corp si je pense à autre chose. Mais en général, les données précises, elles sont dans le bilan carbone. Et après, pour B Corp, c'est plus qualitatif. Donc oui, c'est ça à quoi je pense.

J.D. : Comment fais-tu face à des données, des informations manquantes, ça t'est déjà arrivé ? Si tu as des exemples, n'hésite pas.

P3 : Oui oui. Du coup, pour t'expliquer, moi, j'envoie mon fichier de template, de récolte des données. Souvent, je laisse deux à trois semaines. Mais souvent, dans tous les cas, quand on me les renvoie, il y a des trucs manquants. Soit c'est parce que ça allait leur prendre trop de temps, soit c'est parce qu'ils n'avaient pas la donnée, etc. Il y a toujours une étape un peu désagréable d'aller-retour forcé pour avoir des données. Dans le cas où vraiment, on n'arrive pas à les avoir, parce que soit ils n'ont tout simplement pas accès. Alors moi, j'avance vraiment avec des hypothèses. Par exemple, j'avais un client récemment. Dans le bilan carbone, il faut prendre en compte tous les déplacements. Par exemple, s'ils ont fait 300 km en avion, etc. Mais j'avais une liste de déplacements où j'avais le mode de transport et l'argent dépensé. Mais ça ne me donne aucune idée du nombre de kilomètres. Le prix de l'avion, il change tout le temps. Là, j'ai dû vraiment faire tout un exercice, par exemple de savoir à quel travailleur c'était associé, où le travailleur était. C'est souvent très long.

J.D. : Et ça, tu fais cela toute seule ? Tu recontactes à chaque fois des personnes concernées de l'entreprise qui pourraient y répondre.

P3 : Oui, c'est ça. Du coup, je me rends bien compte qu'ils n'ont pas le suivi des déplacements. Donc, j'essaie de décortiquer d'une autre façon pour m'approcher de la donnée. Évidemment, ça augmente l'incertitude, du coup, en demandant d'autres informations.

J.D. : Est-ce qu'il y a des situations où tu te retrouves vraiment avec des données manquantes ? Comment gères-tu ces situations ?

P3 : Oui. Manquantes, enfin, quand elles ne sont pas données par l'entreprise, je fais avec vraiment des estimations statistiques. Là, je me renseigne sur Internet. Et parfois, même ça, il n'y a pas. Alors là, c'est chiant. Je crois que vraiment, j'ai fait du au pif. Mais, dans tous les cas, j'inscris quelque chose. Parce que l'idée du bilan carbone, c'est vraiment de comptabiliser quelque chose, même si ça part vraiment d'une hypothèse. Mais par contre, évidemment qu'il y a une piste d'amélioration pour le prochain bilan carbone, c'est d'améliorer l'accès aux données. Tous mes clients ont cette piste d'amélioration.

J.D. : Comment gèrent-tu la remise d'un bilan carbone d'un de tes clients où il existe des incertitudes ? Est-ce que toi, tu leur rends un bilan pour leur dire ce qui n'a pas été ?

P3 : Oui, typiquement, moi, j'essaie de renseigner au maximum parce qu'il y a une possibilité que ce soit des clients qu'on revoit chaque année. Donc, au plus, on a d'infos, au plus, ce sera facile si on va reprendre. Et je fais un rapport, c'est vraiment un rapport scientifique qui fait environ 40 pages, avec les graphiques, etc. Et je renseigne aussi l'incertitude, le nombre de données monétaires qui ont été utilisées. Ça, c'est des pourcentages, du coup. Et je renseigne justement si j'ai dû faire des hypothèses, si j'ai dû faire des estimations, etc.

J.D. : OK. Comment la temporalité souvent plus longue des données environnementales et sociales influence-t-elle l'utilisation les données ?

P3 : Je ne sais pas si ça influence la manière dont tu utilises ces données par rapport à des données chiffrées qui sont plus simples et plus à court terme. Moi, quand je fais un bilan carbone, je le fais sur une année. C'est souvent l'année qui est passée. Et c'est que sur l'année passée, il n'y a pas de données futures, à donner, etc. Par exemple, je ne sais pas, quand les gens disent qu'ils vont baisser leurs émissions de CO2, etc., d'ici, je ne sais pas, 2030, machin, vu que c'est des temporalités longues et que c'est des données un peu incertaines, je sais que parfois, ça peut être plus compliqué qu'un rapport chiffré financier. Ça, ce sera typiquement des calculs qui vont intervenir pendant plus le plan de réduction dont je te parlais. Je ne suis pas encore vraiment là avec mes clients, mais en effet, il faut prendre des objectifs, chiffrer les objectifs. J'ai l'impression qu'en général, ça se fait genre en bottom-up. Tu vois qu'on va faire une liste d'actions et puis, tu vas chiffrer les actions plutôt que l'inverse. Mais je pense que dans des grandes entreprises, typiquement, ils pourraient décider d'une trajectoire et puis comment agir pour arriver là. Moi, je visualise de faire une liste d'actions, mesurer le potentiel réducteur de chacune des actions. Et puis, la méthodologie bilan carbone, elle permet d'identifier différentes trajectoires. Je pense que c'est typiquement en pourcentage de réduction que tu peux te situer sur des trajectoires. Mais on n'est pas du tout au niveau de précision genre des scénarios, genre du GIEC, etc. C'est vraiment juste ça. Et souvent, en fait, aussi l'enjeu, c'est qu'on est souvent face à des petites entreprises qui veulent grandir. Donc, leur bilan carbone, il va augmenter en valeur absolue. Et donc, souvent, les objectifs, ils sont pris en valeur relative. Donc, c'est des intensités. Donc, par exemple, on va se dire qu'on veut diminuer les émissions de carbone par employé pour l'organisation totale ou par produit vendu ou par N carré occupé. Donc là, c'est aussi trouver la bonne intensité pour que ça parle pour l'entreprise.

J.D. : OK, je comprends mieux. On peut passer à la dernière partie sur la gestion des incertitudes. Comment gères-tu les difficultés ou les incertitudes liées aux données ES ? Quels mécanismes de contrôle ou de validation observe-tu généralement autour de ces données ? Es-tu seule à valider et à contrôler ces information ?

P3 : Ça, honnêtement, c'est mon plus gros enjeu, je dirais. Comme je t'ai dit, moi, j'ai étudié biologie, donc je suis genre hyper scientifique, hyper… Je n'aime pas faire des micmacs, mais en fait, le bilan carbone, il repose d'office sur des estimations, d'office sur des incertitudes. L'idée, ce n'est pas d'avoir le bilan le plus exhaustif possible, mais c'est vraiment de construire… Pour beaucoup, c'est une première étape de reporting. Donc, c'est comme ça que je dois le voir, même si… Moi, je ne trouve pas ça agréable de travailler avec des données pas complètes et pas safe. Pour la plupart de nos clients qui sont dans des petites entreprises, ils font un bilan carbone, mais c'est pour l'utiliser en interne, etc. Donc, il n'y a pas de vérification sur mon travail. Ici, chez [Entreprise], je suis la seule qui travaille sur les bilans carbone aussi. Voilà. Je demande à mes collègues quand j'ai des questions, etc., mais je n'ai pas quelqu'un qui va vérifier ou checker mon travail. Et par contre, dans le cadre de B Corp, à partir d'une certaine taille et dans certains secteurs, les entreprises sont obligées de se faire auditer leur bilan carbone chaque année. Et donc, on a un client qui est dans ce cas-là. Et donc là, je vais devoir faire auditer mon travail par Vinçotte. C'est vraiment une grosse entreprise d'auditeurs. Et on va voir. On va voir, honnêtement. Je ne sais pas comment ça va se passer. Se faire auditer sur le bilan carbone, c'est pour les entreprises à partir des entreprises larges, telles qu'elles sont définies par B Corp. Je ne sais plus exactement le critère. C'est un nombre d'employés ou un nombre de revenus. Mais on est au-dessus de 500 personnes.

J.D. : Dans le cas où un client ne doit pas se faire auditer pour son bilan carbone, Comment se passe la remise de celui-ci ?

P3 : Le bilan carbone, je le donne au client et puis, il en fait l'utilisation en interne qu'il souhaite. Et sur le côté, pendant qu'on certifie le client sur B Corp, on a une liste de preuves à fournir à B Corp. Et donc là, je vais par exemple envoyer le bilan carbone, en effet, qui va servir de preuve pour toute une série de points. Ça va être autant pour la mesure des émissions que pour avoir un suivi sur les flux de matériaux. Enfin, tu vois, il y a plein d'exigences B Corp qui sont touchées par ce bilan carbone. Et donc là, je vais l'envoyer à B Corp, mais c'est confidentiel. C'est vraiment dans le cadre d'un questionnaire par entreprise.

J.D. : Ah oui, c'est ça. Et donc B Corp, dans ce cas-là, il ne revient pas vers toi, par exemple, pour demander une nouvelle preuve vis-à-vis de certaines données ?

P3 : Honnêtement, non. Ils ne vont pas dans ce niveau de... Enfin, ils vont considérer que le bilan carbone est une preuve et ils ne vont pas remettre en question les calculs en soi. Et dans le cas où c'est vraiment important, on va dire pour les larges, alors ils vont te faire confiance au fait que c'est audité par une tierce personne.

J.D. : OK, je vois. J'ai une autre question qui me vient. Par exemple, quand tu as, je ne sais pas, plusieurs interprétations, tu vois, tu disais des données, comment est-ce que tu gères ça ? Je ne sais pas si tu as des exemples concrets où tu as eu plusieurs interprétations ou des divergences ?

P3 : Attends, j'essaie de réfléchir pour un exemple, mais... Non, honnêtement, c'est pas facile, et j'ai l'impression que souvent, les choix, ce n'est pas aléatoire, mais c'est moi qui dois me pencher. Et là, je demande à mes collègues. Alors, j'explique la situation et je leur demande ce qu'ils trouvent qui est le plus adapté. Mais c'est vraiment un exercice constant de savoir qu'il faut estimer, mais il faut partir d'un postulat. J'ai vraiment une note méthodologique sur le côté qui est à rallonge. Et techniquement, dans la méthodologie officielle du bilan carbone, il n'y a aucun problème à estimer, à faire des hypothèses. Juste, il faut prouver qu'on n'avait pas accès à mieux et expliquer pourquoi on a fait ce choix. Donc, ce n'est pas un problème en soi, c'est juste qu'il faut pouvoir un peu le défendre.

J.D. : Oui, c'est ça. Et pour rebondir là-dessus. Est-ce que tu as une manière de faire spécifique ? Comment est-ce que tu gères cela ? Est-ce que c'est ta responsabilité ?

P3 : Oui, mais il y a un ordre de données à privilégier. Par exemple, il vaut mieux les données physiques. Et puis, si tu n'as pas, tu peux faire des estimations. Et puis, si tu n'as pas, tu fais un monétaire. Enfin, il y a un ordre comme ça. Mais ça, en général, je le comprends vite avec le client à quel genre de données.. C'est aussi en fonction du client. Quand il y a des arbitrages à faire, c'est moi qui vais les faire. C'est assez personnel. Je peux aussi demander de l'aide à mes collègues.

J.D. : Est-ce que parfois, ça t'arrive de redemander au client directement ?

P3 : Oui, parfois, je reviens vers le client. Parce que parfois, c'est aussi parce que je n'ai pas toute l'informatin. Et donc, j'ai besoin de voir plus clairement ce qui correspond vraiment à ce qu'eux font. Parfois, dans ces cas-là, j'ai des petits... J'ai des insights qui, en un coup, me font capter les choses différemment. Sinon, mes collègues... Et sinon, j'ai un canal avec tous les gens qui sont formés à la méthode bilan carbone, où souvent, on se pose des questions genre sur où est-ce que vous auriez classifié, etc. Ce genre de contact, oui.

J.D. : Peux-tu me donner des exemples ? Tu parlais de management, par exemple, quand tu dois retourner vers le client pour des questions. Est-ce que tu sais chez quels différents départements tu vas aller poser des questions ? Je ne sais pas si tu as des exemples concrets de départements avec qui tu as déjà travaillé ?

P3 : Mais moi, comme je te dis, j'ai toujours une personne de référence, puis elle, elle traite en interne. Mais je dirais qu'il y a souvent l'IT, parce qu'on prend de plus en plus en compte l'empreinte numérique aussi. Donc tout ce qui est serveurs, cloud, etc., c'est eux qui ont accès. Il y a le département de finances, par exemple. Pour tous les achats de biens ou de services, c'est souvent un

poste lourd. Quand je me renseigne sur les déplacements, c'est aussi souvent la finance, parce que ça, c'est toutes les notes de frais, en fait. C'est comme ça qu'il y a un tracking régulièrement. Et puis, par exemple, pour des clients qui veulent vraiment vendre des produits, par exemple des produits alimentaires, il y a aussi en plus des départements de production qui sont vraiment focus dans les différents procédés de production. Et puis, ça dépend toujours de la taille des entreprises, mais les Facility managers, ils sont souvent utiles aussi. Tout ce qui est vraiment les consommations, le type d'éclairage, etc.

J.D. : OK, ça va. Tant que j'y pense. Tu dis que la certification B Corp, elle a évolué. Du coup, est-ce que tu peux m'expliquer plus en détail l'évolution ? Comment ces changements ont-ils impacté ton travail ?

P3 : Oui. B Corp, en deux mots, c'est une certification qui évalue vraiment toute l'organisation sur différents piliers, donc vraiment ESG. Jusqu'à maintenant, la certification, elle fonctionnait par le remplissage d'un questionnaire. Donc tu remplissais vraiment, ils te posaient des questions et tu pouvais souvent choisir différents niveaux de réponse. Donc typiquement, est-ce que vous avez de l'éclairage LED ? Je prends des questions environnementales, mais voilà. Oui, 20 %, oui, 30 %, oui, 40 %, enfin, tu pouvais avoir plusieurs niveaux. Et donc, au plus, t'allais loin dans les niveaux, au plus, tu gagnais de points. Ça, c'est une chose. Et alors, tu passais par cette première étape de remplissage d'un questionnaire, mais il y a genre 400 questions, je crois. Et puis ensuite, par une étape de vérification où les auditeurs B Corp allaient choisir différentes questions auxquelles on a répondu et nous demandaient des preuves à ces questions-là. Et donc, et ensuite, il y avait un petit recours avec l'auditeur pour voir si la preuve suffisait, si c'est bon, etc. Donc, nous, notre travail, il est essentiellement là-dedans, c'est d'aider les clients à comprendre le questionnaire, à répondre. Il y a toute une série de questions qui paraissent incompréhensibles. Enfin, tu vois, on a vraiment visé à faciliter et puis à préparer les preuves pour l'audit. Je dirais que ça, c'était vraiment la façon de fonctionner avant. Maintenant, il n'y a plus de questionnaire. Donc, c'est toute une série de critères. Et tu ne réponds pas avec un certain niveau, tu dois juste vraiment dire oui, non. Si oui, t'envoies la preuve directement.

J.D. : Ah oui, oui, je comprends.

P3 : Donc, la charge de la preuve est devenue beaucoup plus lourde aussi pour nous. C'est tout notre travail maintenant d'essayer de réorganiser nos livrables pour qu'ils regroupent différents critères, etc. Les critères sont beaucoup, beaucoup plus poussés. Donc, typiquement, dans le pilier environnement, ils obligent vraiment de faire un monitoring de la biodiversité, de l'eau, de l'électricité. Or, dans la façon dont c'était fait précédemment, techniquement, t'étais obligé de rien faire. C'était juste que tu gagnais plus de points si tu faisais. Maintenant, il y a vraiment des obligations claires. Il y a aussi un changement, c'est que la certification, maintenant, elle est sur cinq ans. Avant, elle était sur trois ans.

Maintenant, elle est sur cinq ans avec une étape intermédiaire après trois ans où il faut refaire toute une série de choses. Et à nouveau, il y aura un audit. Donc, ça, ce sont les différences majeures. On est au tout début de la nouvelle version. Et nous, ça a quand même vraiment chamboulé, je dirais, la façon dont on travaille. On a eu l'habitude de remplir ce questionnaire avec les clients. On avait la liste et on discutait avec eux pour voir quelles réponses étaient les mieux adaptées. Et maintenant, ça va vraiment demander plus une charge, je dirais, de notre côté, de fournir les preuves, quoi. Noir sur blanc, des reprises. Des rapports, des documents, etc. Donc, voilà. On va voir un peu comment ça se passe. Mais typiquement, vraiment, le bilan carbone, tout ce que je suis en train de faire maintenant, ce n'était pas nécessairement, quoi.

J.D. : Et au niveau des preuves, comment gères-tu ces preuves ? Comment est-ce que tu tries et tu gardes ces preuves ?

P3 : Oui, parfois, c'est des Excel. Parfois, c'est vraiment des rapports détaillés. Parfois, c'est... Dans le cadre de B Corp, par exemple. C'est beaucoup de chartes et de politiques. À écrire, à mettre en place, à adapter au client, à l'organisation. Et donc, nous, on a souvent des dossiers, vraiment, où on organise les preuves par pilier. Mais ça, on va voir un peu comment ça se passe. Je n'ai encore jamais fait une recertification avec les nouveaux standards.

J.D. : Est-ce que tu dois envoyer toutes ces preuves aux clients ?

P3 : Ça dépend, à priori, on travaille en envoyant tout. De toute façon, dans le dossier, tout est partagé. Mais parfois, il y a des trucs vraiment techniques un peu spécifiques. Typiquement, par exemple, pour le bilan Carbone, je leur enverrai le rapport beau, bien clean. Et peut-être que dans l'audit, j'aurai besoin de montrer des données plus détaillées. Ça, je ne l'aurai pas présenté au client, mais... Techniquement, dans l'idée, tout ce que je fais devrait être accessible au client. Et on fait aussi souvent à des clients qui ne sont pas du tout à ce niveau de détail, à ce niveau de connaissance.

J.D. : OK, je comprends. Je pense que j'ai quand même récolté pas mal d'infos. Est-ce que tu penses que les systèmes de contrôle de gestion en eux-mêmes, dans l'entreprise, vont être liés réellement avec tout ce qui est, du coup, rapport et données ESG ?

P3 : J'ai l'impression qu'il y a une demande à ce niveau-là de vraiment connecter toutes les données. Typiquement, je sais pas si je comprends bien la définition, mais typiquement, Odoo, ils ont développé un module d'empreintes carbone.

J.D. : Ouais, c'est vrai, on m'a donné le même exemple il y a quelques jours.

P3 : Oui, c'est un truc dont on parle. Je trouve ça assez génial parce qu'en effet, les entreprises qui font tout sur Odoo, techniquement, tout est dessus. Tu peux directement calculer. Donc, ce genre

d'évolution, je trouverais ça génial parce qu'en effet, parfois, les bilans en carbone, c'est juste un long rapport qui se perd. Et je pense que quelque chose à laquelle moi, je n'étais pas du tout préparée mentalement avant de commencer à travailler, c'est vraiment la réalité des entreprises qui sont juste en train de bosser sur leur sujet. Enfin, j'ai pas le temps. Je vois pas un travailleur qui est en train de travailler en finances commencer à aller lire mon rapport bilan carbone que j'ai fait pour l'entreprise, honnêtement. Donc, ouais, je pense que ce serait cool, mais je pense qu'il y a encore beaucoup de freins. Même nous, on essaye d'utiliser Odoo, de l'implémenter. Et on l'utilise pour certains trucs. Il y en a encore plein d'autres qu'on fait sur le côté. Donc, je pense que cet outil de gestion du carbone sur Odoo, il est utile que si vraiment, t'es complètement implémenté sur Odoo.

J.D. : Oui, c'est ça. Et peut-être aussi pour des plus grosses entreprises ?

P3 : Typiquement, tout ce qui est plan de réduction, piste d'action, etc., ça, je pense qu'il n'y aura jamais un logiciel, jamais une IA de n'importe quoi qui pourra le faire. En fait, ça vient de discuter avec les gens. Genre là, je te dis, j'avais un client, je traitais les déplacements d'un client, et dans les commentaires, d'un coup, je voyais quelqu'un qui disait j'aimerais trop venir en vélo, mais il n'y a qu'une douche, et donc, j'avais l'impression que je pourrais jamais... Enfin, ouais, des trucs auxquels tu penses pas du tout. Et du coup, une piste d'action, c'est très simplement de rajouter une douche, mais jamais Chat GPT va y penser. Oui, c'est clair. Donc, il faudra toujours passer par cette étape humaine en plus, mais ouais, ça peut déjà beaucoup avancer le travail.

J.D. : OK, trop bien. Je pense que j'ai plein d'infos. En plus, niveau B Corp, j'avais aucune info là-dessus, donc ça me permet de comparer avec d'autres cas de reporting. Merci beaucoup, c'est trop sympa d'avoir répondu à tout ça. Je sais pas si t'as d'autres choses à rajouter, quelque chose à laquelle tu penses.

P3 : Non, moi, là, c'est bon, mais si jamais quand tu réécoutes ou que t'as d'autres questions, quand tu rédiges ou quoi, hésite pas.

J.D. : OK, ça va, c'est gentil, merci beaucoup.

Entretien P4 :

J.D. : Alors, pour commencer, merci beaucoup de prendre un petit peu de ton temps pour répondre à mes questions. Si ça te va, je te fais un petit rappel de ma recherche, et puis je repasserai vite fait sur les thématiques qu'on va aborder l'ordre des questions, comme ça tout est clair.

P4 : Oui, super, vas-y.

J.D. : Donc comme tu le sais, je suis en deuxième année de master à la LSM, et je suis actuellement en train de faire mon mémoire. Ma recherche se porte sur les données environnementales et sociales nécessaires au reporting des organisations. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont ces données sont produites, utilisées et gérées dans les organisations, ainsi qu'aux difficultés et incertitudes qui peuvent apparaître dans la pratique, par exemple au niveau de la collecte, de la consolidation, de l'interprétation ou encore de l'utilisation des données dans le pilotage. Donc voilà, cette recherche se veut exploratoire et ne nécessite aucune connaissance technique particulière. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Et je ne sais pas si tu veux que ce soit anonymisé ?

P4 : Non, c'est pas grave si c'est pas anonyme, je pense que c'est selon les réponses.

J.D. : Oui, c'est ça, on peut voir en fonction des questions aussi durant l'entretien, bien sûr. Et du coup, voilà, on va d'abord parler un peu de ton parcours, ta fonction, l'organisation, etc. Après, on parlera de tout ce qui est production des données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting, puis à l'utilisation de ces données. Et puis, on passera un peu aux points clés qui sont du coup les incertitudes liées à ces données. Et la dernière partie, ce sera plus sur la gestion, comment est-ce que tu gères les incertitudes, du coup. Donc, voilà. Donc, je sais pas si t'as des questions avant de commencer.

P4 : Non, en fait, ça m'intéresse de savoir plus sur le master, même ton trajet aussi. Comment est-ce que tu te rends en vue dans ce domaine ou cette thématique? Parce que c'est pas très fréquemment qu'on voit ce genre de thématique. C'est pas vraiment, je sais pas, mais j'ai pas, comment dire, c'est assez nouveau en tout cas. Ça m'impressionne, en fait, le fait de savoir autant sur les incertitudes en détails.

J.D. : En gros, du coup, moi de base, je fais un master en management général, donc j'avais un peu de tout, marketing, finance, etc. Et puis, moi, j'ai pris du coup comme option Corporate Sustainable Management. Donc là, c'était de nouveau des cours assez larges, genre par exemple du sustainable marketing, un cours de finance, mais plus sur la durabilité. Du coup, on a directement plus abordé tout ce qui est CSRD. Bon, maintenant, ça a un peu changé, mais à

l'époque, c'était acté, du coup, c'était beaucoup sur les réglementations. Et donc, de base, moi, je voulais faire un mémoire sur la CSRD qui représentait quand même beaucoup de points d'interrogation. Puis finalement, quand j'ai commencé à chercher, il y a eu toutes les réformes donc je suis partie sur le reporting environnmental et social de manière générale. Moi, de base, je m'intéresse plus aux acteurs qui sont en fait impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion des entreprises. Mais dans ma littérature, dans ma mémoire, j'ai vraiment défini ça de manière hyper large. C'est en fait tous les acteurs qui vont récolter, utiliser l'information afin de l'utiliser dans les processus organisationnels. Donc, tu vois, ça peut être vraiment une multitude d'acteurs. Sauf que moi, du coup, ici, je m'intéresse aux données environnementales et sociales. Donc, oui, c'est plutôt des profils ESG qui s'occupent de tout ça.

P4 : Ah oui, je vois, super. Alors, moi, je suis un peu un ingénieur civil. Donc, j'ai fait un master en construction management, rien à voir avec la durabilité, au Pays-Bas. Et donc, c'est là-bas où j'ai travaillé sur ma thèse en fait sur les passeports matériaux. Donc, c'est comme ça que je me suis rentré dans tout ce qui est environnement, ESG et autres. Donc, c'est un sujet assez grand au Pays-Bas par rapport aux passeports matériaux. En fait, chaque bâtiment nécessite d'avoir des passeports sur les matériaux même, ayant comme objectif de pouvoir réemployer et tracer les matériaux plus tard. Donc, ça, c'était vraiment la thématique. On est parti dans plein de sens par rapport au data, la disponibilité des datas vis-à-vis des passeports de matériaux. Donc, ça, c'était vraiment une thématique, le data management sur ça parce que, tu vois, s'il y a un fournisseur de matériaux qui fait faillite un jour ou qu'il doit reprendre le matériel et qu'il ne saura pas le faire, qui est-ce qui prend la responsabilité de ces datas? Donc, ça, c'est quelque chose que j'ai travaillé dessus. Par après, j'ai travaillé chez un consultant à Bruxelles. Donc, c'était une boîte allemande avec laquelle j'ai travaillé sur des audits d'urban mining, sur des passeports matériaux, des analyses de cycles de vie. Donc, tout ça dans une réflexion d'assister ou donner de l'aide à un client pour pouvoir concevoir son projet dans le cadre du permis ou dans le cadre d'autres demandes. Et donc, l'objectif étant qu'il y a toujours des obligations, il y a toujours des réglementations qui nous obligent ou nous forcent ou nous dirigent, je dirais plutôt, à faire des analyses, à faire des collectes de données. Mais c'est ce qui rend le travail plus difficile pour le client. Et donc, il doit certainement passer par un consultant qui a l'habitude de faire ce type d'analyse de données, de contact, de prise en charge de ces données. Donc, c'est un peu l'assurance, en fait, d'une personne à ce que quelqu'un d'autre garantisse la viabilité de ces données. Donc, mon rôle a bien changé et évolué. Et par après, j'ai rejoint le [Groupe] il y a deux ans. Et avant, j'avais justement en toute transparence, j'avais aucune information, idée, même contexte par rapport à la CSRD, par rapport à toutes les réformes qu'on voit aujourd'hui, la taxonomie, et vraiment plein de trucs. Je n'avais aucun contexte. Donc, ici, je me suis rendu compte que du côté client ou même entreprise générale, vu qu'on est côté en bourse, il y a pas mal d'obligations qu'on doit subir. Donc, excuse-moi si je m'exprime en anglais parfois. Mais il y a pas mal d'obligations, en fait, dont on doit y répondre avec un timing très, très précis et compliqué. C'est ce qui rend le travail de collecte de données d'une

manière un peu exciting, mais d'autre manière aussi restreinte. Donc, il y a toujours cet équilibre. Et ici, ça fait deux ans que je travaille sur tout ce qui est taxonomie, CSRD, la collecte de data. Donc, mon rôle en tant que Sustainability Officer, c'est pas que connecter les données, mais m'assurer à ce que je crée les relations avec les collègues des autres departements. Et donc, ça, c'est en premier temps. Mais aussi, en deuxième temps, c'est de promouvoir pourquoi est-ce que c'est important de collecter ces données. Parce que si je m'adresse aujourd'hui à quelqu'un de l'équipe RH et que je lui dis j'en ai besoin de, je sais pas le nom, d'employé à la distribution entre les femmes et hommes, cette personne ne va pas avoir, en fait, ne va pas avoir une vision plus grande ou plus large pourquoi est-ce que je demande cette data. Je demande jamais des data juste pour le demander. Et c'est quelque chose qu'on a appris à travers la CSRD. Donc, forcément, on a des obligations. On a pas mal, comment dire, on est impliqué dans pas mal d'exercices de reporting. Donc, au niveau du groupe, par exemple, le groupe, c'est organisé d'une manière un peu décentralisée. Ça reprend en partie l'immobilier, le développement de l'immobilier. Donc, vraiment, on a plein de projets sur lesquels on travaille sur la conception avec des architectes, sur lesquels on travaille sur la rentabilité, bien sûr, dans le domaine sur des solutions durables. Ça, c'est en partie vraiment l'immobilier. Deuxième partie, c'est construction et rénovation. C'est là où on a pas mal d'entités qui travaillent forcément d'une manière très différente, soit en Flandre, en Wallonie, en Pologne, au Luxembourg. Donc, c'est vraiment des manières très différentes, des données très différentes, mais aussi des interlocuteurs qui ont des backgrounds différents. Donc, ça, c'est important de le savoir parce que la manière dont on s'adresse en fait à quelqu'un de Pologne, ce sera très différent aussi. Donc, il y a toujours le côté, bien sûr, humain derrière. Et ça, c'est vraiment important de le maîtriser et de le connaître. Ça, c'est la deuxième partie. Puis après, il y a le troisième segment qui est le multi-tech. C'est vraiment les deux grands. Il est spécialisé dans tout ce qui est technique spéciale, des installations dans des bâtiments, caméras, systèmes, parking. Donc, ça, c'est vraiment digitalisation. Ils ont encore plein d'autres types de chantiers, mais ça, c'est vraiment leur focus. Et Mobix, ils sont pas mal actifs dans les rails. Et donc, ils sont souvent ou fréquemment, ici en Belgique, en contrat avec Infrabel, avec SNCB et d'autres entreprises. Donc, ça, c'est vraiment les trois segments. Bien sûr, il y a un quatrième, mais on n'est pas audité dessus. Et donc, c'est un très petit segment qui est investissement. C'est vraiment le développement de trucs innovatifs, des petites startups ou quelque chose comme ça. Et donc, vraiment les trois segments, c'est trois métiers très différents. Et donc, ça nécessite d'avoir une approche un peu différente par rapport à ces trois segments. Donc, ici, il y a deux ans, j'ai commencé. Par rapport à notre reporting, on a une liste de KPI, disons, qu'on avait identifié avec nos consultants que dans le cadre de la CSRD, il faut collecter tel, tel, tel sur tous les ans, par exemple, pour pouvoir être, comment dire, certifié. Mais le côté plus important, c'est aussi la rédaction du rapport. Donc, bien sûr, il y a la collecte de données, mais aussi la bonne maîtrise de ces données. Qu'est-ce qu'on fait avec ces données ? Comment est-ce qu'on peut interpréter les différences d'une année à l'autre ? Est-ce que c'est dû au fait que les marchés sont un peu plus difficiles ? Est-ce que c'est peut-être juste des ambitions

différentes des clients ? Donc, il y a plein de questions qu'il faut se poser pour pouvoir rédiger le rapport. Vu qu'on est coté en bourse, toutes les informations qui doivent sortir de notre part doivent être, comment dire, d'une manière ou d'une autre auditable, donc traçable. Donc, tout ce qu'on essaie de collecter doit avoir du sens. Donc, qu'est-ce que je veux dire par du sens ? C'est que ça doit être approuvé par un auditeur si jamais on est contrôlé. On est bien sûr contrôlé sur plein de trucs, mais si jamais aussi on est contrôlé sur d'autres trucs. Donc, ça, c'est un travail qu'on fait souvent en interne, qu'on essaie de promouvoir. La raison pour laquelle on collecte ces détails, ce n'est pas que pour être aligné ou que pour être en conformité avec la CSRD ou les demandes de la Commission européenne, mais parce qu'en fait, on est côté en bourse et que ça nécessite à ce qu'on ait une transparence avec tous nos investisseurs d'une manière ou d'une autre. Donc, c'est vraiment une responsabilité. Et je trouve que notre travail, c'est vraiment des ups et des downs, un peu. Donc, on a parfois des périodes avec des charges de travail énormes, mais parfois, c'est vraiment beaucoup plus chill, ce qui te permet aussi d'optimiser tes process. Donc, ça, c'est un peu de contexte par rapport à notre discussion.

J.D. : Oui, c'est parfait. Merci pour toutes ces informations. Du coup, on peut peut-être commencer juste avec la production des données. Du coup, peut-être parler un peu de comment se déroule la collecte de ces données, la consolidation. Par exemple, le type de données que vous mobilisez, les acteurs aussi, si vous travaillez avec différents départements.

P4 : Voilà. Donc, par rapport aux datas et les types de datas ou, en général, les datas qu'on collecte. Alors, normalement, on avait mis en place... donc, on a mis en place un process. Malgré que notre reporting, c'est un e-reporting, mais on collecte les datas sur un quarter. Donc, chaque quarter, il y a vraiment des... c'est vraiment des approches très basiques, très... oui, vraiment basiques à ce qu'on met des reminders, on essaie d'automatiser ça le plus possible. Mais on avait défini ensemble, dans le cadre de la CSRD, c'était vraiment l'exercice ultime, à ce qu'on a une cinquantaine de KPI qu'on collecte. Ça, c'est que pour la sustainability. Donc, ça, c'est pour ces affaires, en fait, on a deux points qui sont matériels. Le premier étant le climate mitigation. Et le deuxième étant le health and safety. Et donc, nous, dans notre cadre, on reporte pour nos actionnaires, et eux ont un point matériel qui est le talent management. Donc, pour nous, on reporte trois points matériels, disons, qui sont le climate mitigation, health and safety et le talent management. Donc, mon rôle nécessite à ce que je collecte les détails pour les trois avec des interlocuteurs différents. Donc, je vais commencer peut-être par le talent management. Talent management, ça concerne directement les AVH. Donc, je trouve vraiment le point le plus important, c'est le relationnel, c'est de créer des relations au sein de l'entreprise parce que ça te permet de... en fait, ça te permet d'avoir beaucoup plus de réactivité par rapport à des sujets, avoir une compréhension vraiment nécessaire pour pouvoir justifier tes détails et pouvoir comprendre, en fait, tes détails. Donc, nous avons normalement, dans chaque département, un interlocuteur de data. Ça peut être un RH data manager ou data owner, un finance data owner. Donc, c'est vraiment pour chaque département, on a un data owner qui sait comment est-ce que les datas sont organisées. Donc, vu que

la partie talent management, elle est cruciale pour chaque entreprise et que c'est quelque chose qui n'est pas volontaire pour quelques entreprises. Et donc, dans le CSRD, je pense qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui reportent pour le CSRD en Belgique. Mais pour le côté RH, le nombre d'employés, les pourcentages de distribution, hommes, femmes, en management ou pas, les ouvriers. Donc, tout ça, c'est des états qui sont sensibles et qui doivent être à 100% presque corrects. Et ça, c'est vu la, comment dire, vu la complexité de cet état, ça nécessite d'avoir des logiciels ou des développements internes. Ça peut être un système comme un autre qui nécessite vraiment un niveau d'accuracy qui est vraiment fort et qui est auditable sur tous les états. Donc, ça, c'est en partie vraiment le talent management, le RH. C'est comme ça. Vis-à-vis le deuxième point qui est health and safety, c'est aussi la même chose parce qu'il y a un process derrière qui nécessite à ce que, par exemple, s'il y a un accident, si jamais il y a un accident sur un de nos chantiers, il y a tout un process qu'on a mis en place pour faciliter, pas que la collectivité, mais vraiment le process assurance et autres. C'est un process qui est suivi, qui est audité et qui est essentiel pour notre entreprise vu qu'on est une entreprise de construction. Donc, ça, ce n'est pas quelque chose où on peut, par exemple, dire qu'on estime avoir trentaine d'accidents par an. C'est vraiment soit on a une preuve qui est un document de l'assurance qui dit qu'il y a eu une blessure avec deux jours. Donc, tout ça, c'est vraiment documenté et uploadé dans les plateformes, dans les process qu'on avait mis en place. Donc, ça, c'est les deux vraiment grands thématiques. Et par après, il y a la durabilité. La durabilité, il y a cinq ans, c'était différent ici. Donc, il y a cinq ans, tout le monde voyait la durabilité comme quelque chose d'optionnel. Aujourd'hui, on apprend que les clients, les obligations, les réglementations disent que la durabilité est essentielle pour le développement de chaque entreprise. Ici, aujourd'hui, je prends juste l'exemple pour PEB. Côté promotion, pouvoir vendre un appartement. Si on vend un appartement avec un PEB de C ou un D, un nouveau appartement, ça ne se vend jamais, presque jamais. Et donc, ça devient de plus en plus une demande des clients et des investisseurs à ce qu'on soit plus durable. Et donc, c'est un peu l'aspect proactif de pouvoir mitiger les risques. Ça peut être des risques climatiques, ça peut être des risques sur les dépendances de matériaux, des procurements de tendering. Donc, tout ça, c'est des risques qui sont gérés aussi d'une manière ou d'une autre par la durabilité. Et donc, il faut toujours voir la durabilité comme si c'était un risque mitigation. Bien sûr, ce n'est pas que ça, mais la durabilité, ça va en lien avec la finance. Et donc, c'est là où il faut créer vraiment le lien avec finance. Donc, on a toujours un interlocuteur en finance qui nous rapporte le détail vis-à-vis la taxonomie, par exemple, ou d'autres détails. Donc, ça, c'est vraiment un lien qu'on a créé avec finance pour pouvoir dire OK, on est à 20% aligné à la taxonomie. Et donc, ces 20%, ça, par exemple, on ne peut pas se tromper. Il n'y a pas d'estimation dans ça. Donc, le niveau de certitude par rapport aux chiffres de taxonomie, c'est à 100% correct parce que c'est des chiffres financiers. Donc, ça, c'est vraiment par rapport à la taxonomie. Mais par rapport à d'autres KPIs qu'on collecte, dans le cadre de [Groupe], vu notre organisation, nous avons plusieurs types de data qu'on collecte. Ça peut être les data qualitatifs ou quantitatifs. Pour les data quantitatifs, on collecte pas mal de data, c'est pas mal. On collecte tous les data de fuel

consumption. Donc, on divise en fait tous nos data en deux parties. Soit c'est des consommations sur nos sièges, soit c'est des consommations sur les chantiers. Donc, il y a aussi une between. Donc, par exemple, tout ce qui est fleet, normalement, on a une personne ici qui est responsable du Mobility Manager, qui est responsable de fournir tous les data concernant le fleet. Donc, moi, mon rôle, c'est que chaque fois, chaque quart d'heure que je reçois ces data sur le fleet, je vais les insérer dans, disons, mon logiciel pour pouvoir y tirer des conclusions. Donc, l'objectif derrière nos data, c'est de ne pas seulement collecter les dashboards, mais pouvoir savoir en fait qu'est-ce qu'on peut faire avec. Donc, concernant les Mobility, par exemple, c'est au fur et à mesure bien maîtrisé. Avant, il y avait parfois des estimations parce que c'était des factures. On a consommé tel, tel, on a tel litre de mazout ou de fuel ou de n'importe. Donc, tout ça, c'est des data qu'on collecte avec des factures. Aujourd'hui, vu que le marché s'est développé, par exemple, si je dis juste un exemple, Total Energy peut nous fournir la quantité exacte. C'est-à-dire qu'il y a des milliers de litres ou de kWh qu'on a consommé avec nos voitures électriques. Donc, une partie, c'est Mobility. Deuxième partie, c'est vraiment le Scope 2 qui est l'électricité, en fait. Donc, la consommation électrique de nos bâtiments. Donc, ici, c'est... Par exemple, je prends l'exemple pour chaque bâtiment qu'on a. Si c'est nos sièges, normalement, c'est que VMA, donc une des entités qui construit le siège. Et on a accès, en fait, à notre software, en fait, qui fait le suivi de tous les compteurs. Et donc je peux voir en temps réel combien est-ce qu'on a consommé depuis 2025 jusqu'à 2026. Donc je prends l'année complète. Et j'ai en kWh au 0,0 quelque près les nombres de kWh. Donc tout ça, c'est vraiment bien maîtrisé. Par contre, ce qui est plus compliqué à gérer, c'est les chantiers sur lesquels on est en société à un moment donné, sur lesquels on n'a pas accès à nos détails. C'est le client probablement qui paye ou c'est nous qui avons des contrats avec des entreprises, des fournisseurs d'électricité qui nous fournissent des factures un peu en retard. Et un peu, ça peut dire... En fait, un peu, ça peut être 2-3 mois. Mais ça peut être parfois 6 mois en retard, parce qu'ils font une facture tous les 1 an et demi. Donc dans le cadre de notre audit, ça ne fonctionne pas. On peut pas dire « Ah non, on n'a pas de facture ». Ça veut dire oui, qu'on n'a pas consommé. Mais c'est juste une réflexion qu'il faut avoir. Normalement, on essaie de mitiger le plus possible nos risques de se tromper. Bien sûr, il y a toujours des risques. Mais on a toujours un interlocuteur de sustainability dans chacune des entités. Leur rôle, c'est aussi de s'assurer que sur tout leur chantier, nous arrivons à collecter tous ces détails d'une manière ou d'une autre, soit à travers des factures, soit à travers des quantités réelles, soit à travers vraiment la prise en contact. Si je n'ai pas de détails, je contacte pour pouvoir chercher ces informations. Donc mon rôle, c'est de reconsolider ce que le sustainability officer fait, pour pouvoir comprendre en fait ce qui s'est passé. Et donc si on regarde vraiment les détails du [Groupe], je parle juste de Global Vision un peu. Les détails du [Groupe], on peut voir la trajectoire, un peu la descente en fait de nos consommations, parce qu'on a des actions, mais parce qu'on s'assure que ces actions sont prises sur des chantiers. Mais il y a toujours une limite en fait entre des détails qui sont vraiment précis et d'autres qu'on peut pas collecter, parce

qu'on est dépendant d'autres. Nos détails ne sont pas accurate à 100%. Et c'est là où l'auditeur, il joue le rôle de s'assurer qu'on a fait de notre mieux pour collecter ces détails.

J.D. : Ok, super, toutes ces informations sont vraiment intéressantes, et ça m'aide à y voir plus clair. J'ai l'impression que tu me parles de software, etc. Est-ce qu'aussi au niveau de l'évolution des réglementations, par exemple des ESRS et de la CSRD, est-ce que ça a changé la manière dont vous collectez ces données ?

P4 : Alors, bonne question. Alors oui et non. Donc vu qu'on est côté en bourse et qu'on est plus que 3 000 employés, pour nous, on était audité direct sur la CSRD. Donc on fait pas de voluntary reporting. C'est vraiment que de la CSRD. Par contre, quand la Commission européenne, je pense qu'ils ont publié la deuxième version, la simplification ou le truc de Omnibus. Je me rappelle bien, on avait passé un mois ou un mois et demi à revérifier quels sont les changements. En fait, finalement, on s'est rendu compte qu'on reporte déjà pas mal de data. Et on voudrait pas simplifier juste pour simplifier. Donc on a continué à reporter de la même manière selon les Wave 1. Et donc c'était une décision qu'on avait prise parce qu'on s'est rendu compte que prenait beaucoup de temps juste pour adapter le process. Et ça nécessite à ce qu'on rerprocess plusieurs data points. Et on voulait pas faire ça. On s'est rendu compte qu'il vaut mieux rester ou garder les approches qu'on avait mises en place tant que c'est fonctionnel. En fait, on avait vérifié avec nos auditeurs et ils étaient d'accord à garder le grand score. Bien sûr, ça vient avec un prix plus élevé avec les auditeurs parce qu'ils doivent aussi revérifier tout. Mais bon, c'était une décision qu'on avait prise parce que ça nécessite de refaire le travail.

J.D. : Oui. Et en plus, sûrement qu'un jour, ils vont de nouveau enlever les simplifications. Donc au moins, vous serez déjà au point.

P4 : Exactement. On s'attendait aussi à ce qu'ils enlèvent peut-être les simplifications et alors on devrait refaire le travail encore une fois. Donc c'est pas très évident.

J.D. : Oui, je comprends, c'est plus logique. Du coup, on peut peut-être passer à la partie sur l'utilisation des données, comment elles sont utilisées. Comment les données environnementales et sociales sont-elles utilisées dans votre organisation ? Aussi bien pour les attentes externes que pour le pilotage interne. Comment est-ce que les données ES sont intégrées en interne ? Est-ce qu'elles le sont même ?

P4 : Oui, donc normalement, bien sûr, je pense que c'est l'approche aussi de chaque entreprise. C'est aussi une réflexion qu'on doit avoir au niveau du groupe. Donc au niveau du groupe, chaque entité, comme je l'avais dit, en fait, elle travaille d'une manière très décentralisée. Donc on laisse la liberté aux entités de se définir, autodéfinir leurs ambitions, leurs objectifs, leurs action plans, tant que c'est aligné avec les nôtres. Donc on s'est fixé des objectifs au niveau du groupe. Et normalement, si on fait juste un calcul, il faut que leurs ambitions soient raisonnables avec nos ambitions. Et donc on s'assure

qu'ils font de leur mieux selon les ressources disponibles. Mais la seule manière de pouvoir faire ça, c'est de visualiser les données, les détails. Et donc, dans une partie, on collecte les détails, mais dans une deuxième partie, on les visualise parce que c'est essentiel. Par exemple, je t'avais parlé de la trajectoire, de la diminution du carbone footprint qu'on avait depuis 2020 jusqu'en 2019, jusqu'en 2025-2026 maintenant. Et donc ça, c'est quelque chose que le management prend très au sérieux et qu'il faut toujours avoir le suivi derrière. Parce que, en fait, la visualisation nous permet de mitiger les risques. Il y a toujours des risques humains. Il y a toujours des inputs en Excel, des partages, des collectes de données, une virgule qu'on avait manqué. Ça, c'est normal. Ça se passe souvent. Le plus important, c'est de savoir, OK, disons, il y a 10 000 litres de mazout qui ont été reportés sur un petit chantier. Comment ça se fait que c'est beaucoup plus que notre chantier qui est beaucoup plus grand ? Donc, c'est une auto-réflexion. C'est vraiment une analyse vite fait, un quick scan qu'on fait sur tous les détails qu'on collecte parce que c'est la manière dont l'auditeur fonctionne aussi. Et donc, vraiment, je pense que pour pouvoir bien travailler sur ces détails, il faut comprendre le langage de l'auditeur. Et l'auditeur, la manière dont il fonctionne, c'est qu'il collecte tous ces détails. Il regarde sur une vue vraiment... En fait, l'auditeur, il n'a pas une bonne maîtrise de notre métier. Et donc, pour lui, c'est vraiment de la mathématiques, de la pure génie mathématique. Donc, c'est pour lui une visualisation des détails. Vraiment, ça peut être des questions très débiles qu'on reçoit de l'auditeur, mais qui ont vraiment une réflexion très raisonnable. Donc, ça, c'est quelque chose qu'on fait toujours. Donc, on se autocritique. Ça, c'est vraiment notre exercice. Mais ayant comme objectif juste de comprendre qu'est-ce qui s'est passé dans cette collecte de détails. Donc, ça, c'est quelque chose qu'on doit le faire. Et toujours, dans notre e-reporting, on a un sustainability report qu'on a mis en place tous les mois pour pouvoir discuter s'il y a des trucs qui ne sont pas trop alignés avec ce qu'on fait. Donc, ça permet aussi d'échanger entre nous, en tant que sustainability officers, sur nos défis, sur nos challenges, sur des nouvelles réglementations. L'autres jours, par exemple, il y avait quelqu'un qui avait mentionné une nouvelle directive européenne. Elle n'est pas nouvelle, mais bon, qui va être mise en place, je pense, à partir d'octobre 2026. Ils vont auditer les entreprises qui ont une consommation énergétique à partir d'un seuil précis. Mais bon, ça permet d'en parler aussi, de nos détails, de nos audits. C'est vraiment des discussions entre sustainability Officers. Donc, c'est entre tous les sustainability Officers qu'on fait cette réflexion.

J.D. : C'est vraiment très intéressant, j'en apprends beaucoup. On peut peut-être passer, du coup, à tout ce qui est incertitude. Donc, de manière générale, quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez concernant ces données ?Existe-t-il des données qui sont plus difficiles à produire ou à interpréter, etc...

P4 : Oui. Donc, il y a souvent... Pas très souvent, mais bon. Normalement, dans le process du data collection, il faut toujours mettre en place un process vraiment clair. Il faut vraiment clarifier au début l'importance de cet exercice. Je disais que créer des relations avec des interlocuteurs de différents

départements, ça permet de prendre l'exercice au sérieux. Et donc, ça, c'est vraiment important. Pas pour dire que le management ne le prend pas au sérieux. C'est vraiment un exercice vraiment important pour nous sur lequel on fait beaucoup de réflexions. C'est vraiment pris au sérieux par tous les comités d'élections de ces affaires. Mais ça nécessite à ce que on a toujours un push pour rappeler aux gens que c'est un exercice qui n'est pas optionnel. Donc, juste pour la collecte donnée, par exemple, du scope 3 de notre scope 3. Donc, par rapport à notre collecte donnée du scope 3, on est dépendant de plus que 15 interlocuteurs qui sont que en côté finance. Pour lesquels, en fait, on doit préparer toujours un guideline. What is expected ? Qu'est-ce qu'on attend de leur part ? Et il faut savoir leur parler dans leur langage. Et donc, ça, c'est quelque chose que j'ai appris que quelqu'un en finance, qui est toujours dans ses Excel, ses programmes, ses software, en fait, il ne va jamais comprendre pourquoi est-ce qu'on prend une estimation sur un truc. Et donc, par exemple, si je lui dis aujourd'hui que j'ai un projet en immobilier sur lequel on a un PEB provisoire, parce que le projet est en conception, sur lequel je dois reporter un truc, c'est toujours en conception, mais le PEB provisoire, ce n'est pas un détail accurate. Ce n'est pas un détail. C'est vraiment un détail qui vient temporairement remplacer d'autres. Donc, il y a une incertitude par rapport à ça et que je dois le prendre en compte parce que c'est une autre société qui construit. Il faut savoir parler le langage d'autres personnes. Donc, à quel point est-ce qu'on est certain de nos détails ? Je pense que l'exercice qu'on fait avec nos auditeurs nous rassure qu'on est parti vraiment loin dans la démarche, dans la réflexion, et qu'on essaie de notre mieux de mitiger les risques de se tromper. Donc, ça peut être vraiment des erreurs humaines. Ça, c'est normal. Donc, la solution pour ça, c'est vraiment d'optimiser le process. Mais ça peut être une incertitude par rapport à des détails où on n'a pas accès encore. C'est comme, par exemple, les factures sur des chantiers. Parfois, on ne reçoit pas de facture et on a une preuve par mail où on n'aura pas de facture avant mars et qu'on doit reporter d'ici janvier. Donc, ça, c'est quelque chose, par exemple, que EY vérifie et, sur base de leur approche, ils vérifient à quel point ça va impacter notre CO2. Donc, on ne peut pas se permettre, par exemple, je dis juste un exemple, sur 100 tonnes de CO2, on ne peut pas se permettre de se tromper avec 50 ou faire une estimation sur la moitié. On peut se permettre de faire une estimation si le seuil n'est pas matériel. Donc, si une facture d'électricité sur un de nos 200 ou 300 chantiers nous manque, si on la remplace par un truc qui est vraiment similaire, parce que c'est le même chantier depuis 2 ans et que c'est la même période, ça veut dire qu'on a fait une estimation et qu'on va recorriger dès qu'on a la data dans un autre corteau. Donc, il y a toujours une corrélation.

J.D. : Mais vous mettez quand même la data à ce moment-là et puis vous la corrigez par la suite alors ?

P4 : Oui. Et puis, on la corrige par la suite, exactement. Donc, ça, c'est une méthode qu'on avait apprise et qui fonctionne très bien et que les auditeurs sont à l'aise avec parce que si on regarde vraiment le global picture, le total tonne de CO2 au lieu d'être 99,2 ou 99,1, c'est vraiment des points-virgules qu'on n'arrive pas à remarquer. Donc, on essaie de notre mieux de faire ça. Donc, ça, c'est

vraiment, je pense, l'approche scope 1-2 parce que ça nécessite des data, des raw data, des factures, des consommations, des kilowattheures, des litres, des tonnes de déchets. Donc, tout ça, c'est vraiment des raw data. Par rapport à notre scope 3, on reste toujours sur le spend-based. Donc, notre premier interlocuteur, c'est vraiment l'équipe finance. Donc, il faudra aller chez les équipes financières et leur expliquer l'objectif de cet exercice. Pourquoi est-ce qu'un tonne de CO2... Pardon, une tonne de béton, c'est autant de kilogrammes de CO2. Donc, vraiment, il faut leur expliquer que chaque achat ou chaque dépense qu'on fait dans le groupe, elle est liée à un taux, à un certain tonne de carbone. Et c'est là où je trouve qu'il n'y a pas d'estimation, mais qu'il y a des différences dans le marché, malheureusement, et qu'on n'a pas des facteurs d'émission précis, dans le cas de la CSRD, par exemple. Et donc, là, je trouve que l'exercice de collecte des datas, c'est un truc, mais l'analyse des datas derrière, pourquoi est-ce que je dis que un kilowatt-heure, c'est égal à 0.22 tonnes de CO2? Pourquoi ce n'est pas 12, 0.12, 0.20? Donc, je ne veux pas dire que c'est une simulation, mais c'est vraiment une estimation, et c'est un risque aussi, dont l'auditeur, en fait, doit approuver. Il y a plein de sources publiques qu'on trouve... Vraiment, il y a ECO-N20, il y a Bruxelles Environnement. Il y a plein de sources publiques pour chaque facteur d'émission, et je trouve que la comparabilité entre les entreprises ne peut pas avoir lieu sauf si on a tous les mêmes facteurs d'émission. Oui, ça, ça laisse place à des interprétations, en fait.

J.D. : Oui, OK, je comprends. Je rebondis sur cela du coup. Comment gérez-vous les interprétations liées à ces données ? Surtout s'il n'y a une multitudes de sources à prendre en compte.

P4 : En fait, l'exercice, il est très compliqué à cause de ça, je trouve, et qu'il n'y a pas des directions. En fait, ça ne nous dirige pas vers quelque chose fixe et que ces facteurs d'émission peuvent évoluer d'une année à l'autre. Donc, cette année, par exemple, je prends l'exemple qu'on avait mentionné dans le rapport, c'est que nos facteurs d'émission ont changé fortement de l'année précédente, de 2024 à 2025, et donc, on avait constaté que la plupart de nos réductions de carbone ont été liées, en fait, à un changement de facteur d'émission. C'est juste qu'on a changé les sources parce que notre auditeur nous a obligés à changer les sources. Obligés, ou dirigés à changer les sources. Et donc, ça aussi, malheureusement, ça peut être mal interprété si ce n'est pas expliqué dans le rapport. Et c'est ce qu'on s'assure toujours d'être transparent sur ce côté. C'est notre responsabilité, un peu.

J.D. : Oui, je me doute que ça ne doit pas être facile. Mise à part les auditeurs externes. Quels mécanismes de contrôle ou de validation utilisez-vous pour assurer la conformité des données ?

P4 : En termes de mécanismes de contrôle, normalement, tous les quarters, personnellement, je vérifie vraiment les détails qu'on collecte. Peut-être pas chaque chantier par chantier. Donc, ça dépend de la maturité de chaque filiale. Il y en a des filiales qui peuvent partager confortablement tous les détails sur tous les chantiers parce qu'ils ont créé des connexions. Bizarrement, c'est des génies dans la

technique. Donc, ils ont créé vraiment pas mal d'automatisation. Ce qui me permet aussi d'automatiser mon process. Par exemple, sur plusieurs projets, j'ai dans l'environnement Microsoft, on peut créer une automatic alert. Si la quantité de mesures dépasse telle quantité par mètre carré de projet, parce qu'on a une référence, ça m'envoie directement une notification. Et donc, ça, c'est le genre de réflexion qu'on essaie de construire. Malgré tout, c'est une grande entreprise et plusieurs entités n'ont pas le même niveau ou même les capacités et les ressources de faire la même chose. On fait de notre mieux et malgré tout, les données consolidées, c'est moi qui les autocritique. Pas juste pour critiquer, mais pour comprendre en fait. On a toujours ces quarterly check-ups juste pour vérifier s'il y a des trucs qui manquent. Normalement, dans notre approche aussi, on a appris que la transparence, c'est toujours le meilleur. Surtout avec l'auditeur, parce qu'il est exposé à plein d'autres entreprises qui font face à la même thématique.

J.D. : Dis-moi si je me trompe, mais j'essaie de bien comprendre. Donc, toi, tu fais le dernier contrôle avant de l'envoyer à l'auditeur ?

P4 : Moi, je suis le dernier contrôle. Je ne critique presque jamais que notre performance est bien. Bien sûr, je critique, mais je n'ai pas autant de focus sur le fait que notre performance est bien mieux ou pas par rapport à l'année précédente. Par contre, je m'assure que les détails sont consistants. Je prends le total de fuel qu'on a consommé pour la même entité, le même quarter. Est-ce que c'est comparable ou pas selon les chiffres d'affaires ? Ça nous permet aussi de savoir si c'est vraiment des contrôles majeurs que je prends. Je prends par exemple Mobix, quarter 1 2024. Mobix aussi, quarter 1 2025. Je compare les deux. Est-ce que c'est raisonnable ? Est-ce que leurs chiffres d'affaires ont augmenté ou pas ? Je ne compare jamais [Entité] avec une autre entité parce qu'ils ont des activités très différentes et des projets très différents. Mais ça me permet aussi d'avoir une idée. Parfois, on se rend compte que la consommation de mazout ou de fuel augmente fortement en hiver. C'est vraiment des graphiques qu'on se construit. Ça augmente fortement en hiver. C'est normal parce qu'on l'utilise beaucoup plus pour chauffer les chantiers. C'est une histoire à raconter. Toujours derrière les détails, il y a une histoire à raconter. On essaie d'être précis le mieux possible. Je pense que personne ne l'est à 100%.

J.D. : Oui, c'est clair. Avez-vous des outils qui sont mis en place pour avoir et gérer toutes les preuves qui pourraient être demandées par l'auditeur ?

P4 : En termes de preuves, ça dépend quel type de preuves. Mais normalement, ça dépend quels sont les KPI qu'on entend. Si c'est vraiment du RH ou du Health and Safety ou de la taxonomie, on a certainement une preuve documentée, stockée, auditable. Parce que ça, c'est le genre de détails qu'on est à 100% correct. Donc, il y a vraiment un process qui est dépendant d'externe qui s'assure que tout le process est correct. Par contre, pour tout ce qui est sustainability, chaque sustainability officer a la responsabilité de collecter ces détails et de les consolider et de s'assurer qu'il a la preuve si jamais l'auditeur le choisit. Parce que l'auditeur, en fait, il ne sait pas contrôler tous nos Sustainability Spokes.

S'il arrive à le faire pour 15 entités, pour des milliers et des milliers de lignes, ce serait un peu compliqué, je pense, et ça va nous coûter trop cher. Donc, en fait, ils choisissent un peu à l'aléatoire. Ils ont vraiment tout un Excel et une application, je pense. En fait, c'est EY qui le fait. Ils choisissent à l'aléatoire aussi sur base des risques, sur base des impacts, lequel est le plus grand. En fait, ils choisissent 3-4 entreprises sur ces quinzaines. Ils choisissent des quarters, ils choisissent des factures, ils disent, OK, j'ai besoin de telle preuve. Et donc, c'est là où ma responsabilité, c'est de s'assurer que le process va correctement et que cette personne, c'est-à-dire l'officer, il peut nous fournir cette data. Et donc, bien sûr, plus tu te trompes, plus ils trouvent des erreurs, plus ils doivent et peuvent creuser. C'est arrivé, je pense, une fois, on s'est trompé par rapport à l'interprétation des units sur une facture d'un des chantiers et heureusement qu'ils ont capté ça. Finalement, c'est vraiment une risque mitigation qu'il faut faire par rapport à nos états et l'audit nous permet de faire ça. Malgré qu'on parle des langages très différents, mais on sait l'objectif.

J.D. : C'est vraiment super, tu m'as donné beaucoup d'informations hyper pertinentes. On arrive à la fin de l'entretien, mais si tu veux bien, j'ai une dernière question. As-tu l'impression que les fonctions et les données ESG tendent progressivement à être davantage intégrées aux systèmes de gestion et de pilotage des organisations, plutôt que de rester séparées dans des départements dédiés ?"

P4 : En fait, j'aimerais bien. Je pense que c'est un de mes rêves. Parce que je trouve un peu... En fait, ce que je trouve chouette dans mon boulot, c'est de pouvoir être impliqué dans le process et de suivre le process. Ce qui rend aussi le travail un peu sérieux, plus sérieux que normal. Mais je trouve que c'est dommage que on n'est pas à un stade où on peut automatiser en fait pas mal de trucs. C'est dommage que, par exemple, si on a des contrats d'énergie avec E,gie, qu'on ne peut pas créer des connexions pour éviter le human error. En fait, l'objectif, c'est jamais de remplacer le système multi-users, mais de le faire évoluer vers quelque chose plus durable, mieux pour le futur. Donc, mieux préparer pour le futur. Et je trouve, par exemple, l'exemple d'Engie que j'avais dit, créer une connexion, une automatisation par rapport à nos détails, ça nous permet de libérer pas mal de temps pour pouvoir travailler ou être impliqué plus sur nos projets. Et donc, je trouve que le travail de durabilité, ça va jamais se terminer d'une manière ou d'une autre. Mais que notre rôle peut évoluer. J'aimerais bien voir des détails bien connectés. Par exemple, dans le groupe, on essaie de travailler sur le système ERP, sur pas mal d'étapes de collection, d'automatisation. Par exemple, il y a 5 ans, on n'avait pas tous ces détails sur le fleet management. Aujourd'hui, sur une plateforme, on a vraiment tout pour toutes les sociétés, toutes les entités. Et il y a une personne qui gère tout ça. Dans notre jour day-to-day, il faut s'assurer à ce qu'on trouve des solutions pour pouvoir faciliter la vie des gens. En fait, j'essaie... Bien sûr, il y a toujours le côté humain, mais je m'assure toujours à ce que la durabilité ne soit pas quelque chose pris comme si c'était un truc en plus. Et que ces détails soient accessibles pour chaque projet. On a les mètres carrés automatiquement, on a les turnovers, on a les

consommations énergétiques, on a les équipements qu'on a commandés sur chantier. Donc, tout ça doit être dans le même process, dans la même réflexion, j'espère un jour.

J.D. : Est-ce que tu as l'impression que les autres départements avec qui tu collabores commencent à être sensibiliser à tout ça ?

P4 : Oui, bien sûr. Je trouve ça souvent dans tout ce qui est RH. En fait, ils nous posent pas mal de questions. Pourquoi est-ce qu'ils demandent ça ? C'est quoi l'objectif ? Donc, vraiment, il faut en parler de la stabilité, de la transparence au niveau de la Commission européenne. Il faut en parler. Parce qu'il y a pas mal de réformes et de directives qui sortent par-ci, par-là, soit par la Commission ou d'autres. J'ai un rôle qui est de s'assurer de pouvoir répondre aux objectifs et aux engagements que la Commission européenne nous dirige de faire. Par exemple, la taxonomie européenne, aujourd'hui, ça nécessite de remplir tel, tel, tel critère. Un des critères, c'est l'énergie. Aujourd'hui, je m'assure que tous nos chantiers soient alignés à la taxonomie européenne. Et ça, c'est quelque chose que j'essaie de faire, mais pour pouvoir sensibiliser les gens, il faut qu'ils aient un peu plus de contexte sur la durabilité. Il faut pouvoir créer un lien. Si jamais, par exemple, je parle à un chef de projet, il faut pouvoir se projeter à sa place et lui dire est-ce que tu es sûr que tu ne veux pas aligner ton projet à la taxonomie? Ça ne veut pas dire que de la durabilité, mais ça veut dire, par exemple, que tu n'auras pas de... Peut-être qu'il y aura une clause contractuelle avec les banques qui s'assure que le projet soit ligné à la Taxonomie. Donc, c'est vraiment tout le process. Donc là, ils commencent à se poser des questions par rapport à leur alignement à la taxonomie. Donc, il faut vraiment savoir quelles sont les priorités de cette personne. Par exemple, une personne en finance, elle a d'autres priorités qu'un chef de projet ou d'autres que dans l'intensité. Donc, il faut savoir raconter l'histoire et c'est ce que je trouve un peu chouette dans l'approche. En fait, c'est possible que si tu as les détails bien maîtrisés, bien collectés et bien à jour. Donc, c'est vraiment tout le travail qu'on essaie de faire ici au niveau du groupe.

J.D. : C'est super chouette. C'était hyper intéressant d'avoir ton angle de vue qui va plus loin que la durabilité en elle-même et le fait de devoir rendre des compte des parties prenantes externes. Je pense qu'on est arrivé au bout. J'ai récolté toutes les infos dont j'avais besoin. Merci beaucoup en tout cas.

P4 : Avec plaisir. N'hésite pas si tu as d'autres questions aussi, je peux t'envoyer aussi. Et je te souhaite plein de chance.

Entretien P5 :

J.D. : Donc pour mon mémoire je réalise une recherche sur les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont les données sont collectées, produites, utilisées, gérées dans les organisations. Et surtout, du coup, aux incertitudes, aux difficultés qui peuvent apparaître par rapport à ces données, par rapport à la collecte, la consolidation, l'interprétation. Du coup, la recherche ici, elle se veut exploratoire. Le but, c'est vraiment d'avoir un dialogue assez ouvert entre nous. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'entretien sera enregistré. Et l'entretien peut tout à fait être anonyme.

P5 : Ça ne doit pas spécialement être anonyme.

J.D. : Ok, ça va. Du coup, on va commencer d'abord avec toute une petite partie sur toi, sur ton rôle, ton parcours. Peut-être un peu parler de l'organisation, etc. Tes responsabilités. Après, on parlera de tout ce qui est production des données, donc la collecte, quel type de données, les acteurs qui sont impliqués, etc. Après, ce sera le côté sur l'utilisation des données, que ce soit au niveau des attentes externes, du reporting et tout, mais aussi dans tout ce qui est pilotage interne de l'entreprise. Et ensuite, ce sera, du coup, le point un peu clé de ma recherche sur les incertitudes et les difficultés qui sont liées à ces données. Et la dernière partie, c'est comment gérer ces incertitudes. Et à la fin, il y aura une petite conclusion. Est-ce que tu as des questions avant qu'on commence?

P5 : Non, non, pas spécialement.

J.D. : Super, tu peux peut-être commencer par parler de ta fonction actuelle, ton parcours, tes principales responsabilités. Parler peut-être un peu de l' [Entreprise].

P5 : Ok, très bien. Et peut-être une question plus juste avant de commencer là-dessus. Tu fais un focus spécifique sur certaines industries ou pas du tout? C'est plus par rapport à des fonctions en général liées à la sustainability ?

J.D. : Ouais, non, je ne fais pas un focus spécifique parce que, du coup, moi, là, je ne le dis pas spécialement dans ma recherche, mais moi, je m'intéresse aussi au système de contrôle de gestion de manière générale. Et du coup, dans ma recherche, je définis ça comme quelque chose de très général, comme des mécanismes qui servent à récolter, utiliser l'information pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Donc le but, c'est d'interroger des acteurs qui sont impliqués là-dedans. Et du coup, vu que je fais sur les données environnementales et sociales, des acteurs qui sont impliqués dans ces données-là.

P5 : OK, OK. Chez [Entreprise], moi, je m'occupe de tout ce qui est production externe. C'est-à-dire que chez [Entreprise], comme dans plein de boîtes pharma, aujourd'hui, c'est totalement globalisé. Et donc, tu as une production en interne, tu as tes usines, etc. Mais tu as aussi tout un réseau de partenaires qui produisent pour toi. Et ça peut être très élevé en pourcentage par rapport à ce qu'on produit. Donc, au niveau de la chaîne de valeur, tu as différentes étapes de production. Et donc, nous, on internalise, on externalise, dépendamment des médicaments qu'on produit. Tu as une partie externalisée, internalisée. Et moi, je m'occupe vraiment de toute la partie partenaire externe qu'ils produisent pour nous. Et donc, de la sustainability et leur performance, on va dire, ESG, en général. Donc, ça, c'est mon rôle qui n'existait pas avant chez [Entreprise]. Mais ils ont décidé de créer l'année passée. Donc, moi, j'ai rejoint [Entreprise] fin 2025. Et ça fait un peu plus de 6 mois maintenant que j'ai rejoint l'équipe External Manufacturing pour gérer tout ce qui est sustainability pour ce département-là. Et en fait, c'est important parce que pour [Entreprise], mais aussi la plupart des grosses boîtes pharma et dans plein d'autres secteurs, tout ce qui est émissions externes, donc le scope 3, c'est la plupart des émissions des entreprises. C'est souvent 90%, 95% des émissions. Et donc, évidemment, au début, tu commences à t'occuper des émissions internes. C'est le plus simple. C'est ce que tu as dans ton contrôle. Et donc, tu travailles là-dessus en premier. C'est le plus simple, en tout cas, pour définir les objectifs. Et puis, tu étends ça au reste de la chaîne de valeur, donc en amont, en aval, les émissions externes. Et donc, moi, c'est ce dont je m'occupe principalement. Après, il y a d'autres personnes qui s'occupent des plus petits achats, c'est-à-dire des achats de matière, etc. Mais moi, c'est vraiment le focus production externe. Mais c'est une bonne partie de nos émissions parce qu'évidemment, la prod, ça implique des process, de l'énergie, etc. Et c'est là-dessus qu'est le focus aujourd'hui. Mais ce n'est pas seulement la partie environnement, c'est la partie sociale, gouvernance, etc. Parce qu'on a des sociétés qui sont un peu partout dans le monde. Et donc, en Europe, mais aussi en Asie, aux États-Unis, etc. Et donc, il y a d'autres implications. Quand tu travailles avec, par exemple, une société en Inde ou en Chine, on sait qu'il y a des risques sociaux un peu plus élevés. Et donc, ça, ça fait aussi partie de mon scope. Et avant, moi, j'étais consultant en Big Four pendant quelques années où j'ai fait de la stratégie, la sustainability pour pas mal de boîtes, surtout en Belgique. Et ça pouvait être des boîtes internationales ou des groupes familiaux. Et puis après, je suis arrivé chez [Entreprise] l'année passée.

J.D. : OK, super. Parfait. Du coup, la première question, c'est plus comment les données environnementales et sociales sont produites au sein de l'organisation. Donc, par exemple, comment se déroule la collecte ? Peut-être me parler des types de données qui sont mobilisés, les acteurs, si tu travailles avec d'autres départements.

P5 : Ouais, moi, je peux peut-être parler un peu plus de mon scope. Et de manière générale, on avait déjà un rapport sustainability depuis quelques années. Mais je pense, ça fait quoi, deux ans maintenant qu'on fait un rapport, que ça fait le deuxième rapport où on est aligné CSRD au niveau des obligations

de reporting européen, qu'on rentre dans les critères qui font qu'on doit être aligné par rapport aux différentes applications, etc. Donc, en fait, on rapporte sur toutes les données qui sont liées à ces obligations de reporting CSRD. Donc, il y a toute la partie environnement, c'est-à-dire les émissions, la pollution, l'eau, etc. Tout dépend de la double matérialité. Je suis sûr que tu es un peu au courant de tout ça. Mais donc, tu identifies les topics qui sont spécifiques à toi. Après, pour toute la partie interne, ça, je ne m'en occupe pas trop. Mais donc, la partie sociale et tout, ça va être simplement des données internes par rapport à des plateformes qu'on a. Et tu peux facilement écrire les données pour ensuite les rapporter. Mais plus pour la partie, on va dire, environnement, dont moi, je m'occupe principalement pour le moment, tu as donc les données internes qui s'agrègent, les factures d'électricité, etc., les suivis, tout ça, pour pouvoir ensuite les retranscrire sous forme de CO2 et tout dans le rapport. Pour toute la partie émission externe, en fait, on utilise simplement les dépenses aujourd'hui, c'est-à-dire, et c'est dans notre rapport annuel, mais où tu prends tes dépenses pour externe, c'est-à-dire tes achats. Et ensuite, il y a nos systèmes style SAP et autres, où en fait, tu as différentes catégories d'achats. Et ensuite, on lit les catégories. Donc ça, c'est vraiment des données, on va dire, tangibles. Il n'y a pas trop d'incertitudes par rapport à ça, c'est-à-dire que tu sais très bien avec qui tu dépenses tes sous, est-ce que c'est des consultants, des services, de l'achat de matières, etc. Il y a toute une nomenclature, on va dire, d'achats dans les systèmes qu'on utilise. Donc ça, c'est assez précis dans un sens. Ce qu'il est moins, c'est toute la partie retranscription de ces montants-là dans des valeurs, on va dire, CO2, c'est-à-dire tu peux, je ne sais pas, on va parler de, par exemple, pour ma partie à moi, de partenariats externes qui produisent pour toi. Aujourd'hui, c'est principalement ce qu'on appelle spend-based, c'est-à-dire qu'on a un facteur d'émission lié à des dépenses et puis on traduit ces dépenses en CO2 avec un facteur d'émission spécifique que tu peux retrouver sur des plateformes reconnues, c'est-à-dire l'ADEME, EcoInvent, etc. Donc c'est des plateformes qui permettent d'avoir de traduire des dépenses en émissions de manière plutôt harmonisée parce que tout le monde utilise les mêmes, il y a des recherches, etc. Mais même ces facteurs-là ont un niveau d'incertitude, c'est-à-dire ils vont dire que c'est des études, c'est un truc générique quoi. Donc ça, c'est peut-être leur premier point. Et puis après, en fait, tu as un niveau de maturité par rapport à ce que tu peux… la traduction que tu fais. Donc le premier point, c'est que tu utilises tes dépenses, tu les traduis avec des facteurs reconnus. Et le plus élevé, c'est par exemple, tu as ce qu'on appelle un PCF, un Product Carbon Footprint ou un LCA, Life Cycle Analysis, où, je ne sais pas, moi, on a un producteur, c'est-à-dire qu'il produit pour nous une étape avec un processus aux différentes étapes, où il va, je ne sais pas, moi, package des blisters, etc. Et lui, il va pouvoir te dire, j'ai un Product Carbon Footprint par batch de production. Je ne sais pas, moi, ils produisent 1 000 seringues et ils vont te dire, pour les 1 000, on a retiré toutes les informations, c'est-à-dire l'aromate utilisé, l'énergie, les machins, les bazars, et on te donne un Product Carbon Footprint au niveau du batch. Et là, tu peux l'utiliser et c'est beaucoup plus précis, alors que simplement d'utiliser des dépenses et de les traduire via un average officiel, mais là, c'est vraiment un truc spécifique à ton partenaire. Parce qu'évidemment, les averages,

c'est bien, mais nous, on travaille avec des partenaires très spécifiques. Et donc, c'est les émissions réelles dont tu as besoin, parce qu'évidemment, les averages ne représentent jamais le fait que ton partenaire est d'électricité verte ou pas, ou plein de points spécifiques. Et donc, ça, ça te permet, les Product Carbon Footprint, d'être beaucoup plus avancé. Et sur cette range-là, on va dire de maturité au niveau de la donnée, tu en as d'autres, c'est-à-dire tu peux avoir un facteur d'émission générique, tu peux en avoir un spécifique à un supplier. Et puis tu peux en avoir un plus précis, parce qu'il te donne un Product Carbon Footprint. Mais même là, tu as une incertitude, si on revient un peu à ton sujet, qui est que tu as plein de standards, tu vois, par exemple, de standards d'ISO et autres, pour faire des calculs. Le truc, c'est que les standards sont assez génériques, c'est-à-dire ils vont être cross-industrie, et puis après, tu as des standards maintenant qui se créent de plus en plus au sein d'une industrie, parce qu'il y a des spécificités au niveau des process, etc. Et c'est de se dire, OK, maintenant, l'industrie chimique ou pharma, on va utiliser l'ISO qu'on a retraduit et qu'on a retranscrit pour notre industrie. Et pour ça, l'industrie pharma vient de lancer, fin 2025, un nouveau framework spécifique à notre industrie, où on dit la manière de faire un PCF en pharma, c'est comme ça, et c'est plus précis que l'ISO qui est générique, on va dire, à toutes les industries. Et ça, c'est une tendance que tu as de plus en plus, c'est d'avoir des frameworks, des standards. Et qui a défini ça ? C'est plusieurs grosses boîtes pharma qui s'alignent en disant, ça, c'est le nouveau standard, et on est tous d'accord que ça va être calculé comme ça. Et ensuite, on a utilisé ce qu'on appelle le PAS 2090, par exemple, pour l'industrie pharma, c'est un truc spécifique pour notre industrie qui a été développée et qu'on a externalisé, plein de boîtes pharma se sont mis d'accord, on externalise ça, ils vont faire une étude sur comment le faire. Et donc, ça, ça apporte déjà beaucoup plus de précision dans la standardisation. Parce que ce qui se passe aujourd'hui, c'est que tu as beaucoup de… c'est comme le Nutri-Score demain, en France, au UK, etc., où ils sont plus avancés, ils vont te demander la même chose qu'un Nutri-Score, mais au niveau de l'impact environnemental de tes produits. Et évidemment, pour pouvoir avoir des choses qui sont comparables, il faut que tout le monde utilise la même méthode, etc. Donc ça, c'est un peu ce qui se passe au niveau de la méthodologie. Après, au niveau de la collecte, comme je disais, si c'est un truc très générique, un truc de facteur d'émission, tu utilises juste tes données SAP qu'ensuite tu traduis. Mais à partir du moment où tu vas de manière beaucoup plus granulaire dans les émissions de ton fournisseur, par exemple, tu ne sais plus seulement traduire des achats, tu dois leur demander leur PCF spécifique. Et à ce moment-là, tu vas associer… je ne sais pas moi, on va dire qu'on a un producteur pour nous qui nous donne des factures, et sur la facture, tu as une partie, je ne sais pas moi, service, c'est-à-dire juste lié à la production, et donc tu vas aller lier leur PCF qu'ils ont produit pour toi à une partie des dépenses, et ça, ça va te permettre ensuite d'avoir des données CO2 par exemple beaucoup plus précises qu'ensuite tu vas les rapporter dans ton rapport annuel. Et c'est vrai que là, tu as toute une partie au niveau de la structure d'[Entreprise] qui se met en place, c'est-à-dire moi j'ai des discussions avec les gens qui produisent pour nous, je collecte les données précises niveau par exemple CO2 avec eux, ensuite je communique ça, je ne sais pas moi, à la personne qui regroupe toutes nos informations

pour les achats, et après cette personne-là, on va dire nous c'est plus les personnes opérationnelles par exemple dans mon rôle qui vont discuter avec les producteurs externes, mais après tu as une team vraiment reporting chez [Entreprise] qui eux font le rapport annuel, vont regrouper toutes les données des différents départements, donc tu as le mien pour production externe, tu en as un autre pour la production interne, et donc tout ça en fait est agrégé au niveau de l'équipe reporting qui eux vont ensuite regarder si le process est robuste, parce qu'évidemment pour les auditeurs, tu dois expliquer ton processus de collecte, etc. Donc c'est un petit peu comme ça que ça se passe en interne, mais en tout cas au niveau des départements, c'est plus une équipe de reporting globale [Entreprise], et puis il y a différentes personnes qui sont responsables pour la sustainability dans différents départements, et eux agrègent les données souvent via les systèmes au maximum, et ensuite, par exemple moi aujourd'hui, ce n'est pas via les systèmes avec les producteurs externes, c'est-à-dire eux vont me fournir des documents qu'ensuite je dois partager, qui vont permettre de mettre à jour des bases de données liées à des dépenses, pour faire des traductions. Donc ça c'est plutôt comme ça que ça se passe aujourd'hui, mais de base on est en bonne partie sur des averages pour le moment, et quand on parle de PCF et tout, c'est encore très émergent pour ce qui se fait aujourd'hui pour le moment. Donc on va dire que c'est un petit peu ce qui se passe, et ça on le met aussi dans notre rapport annuel, qu'on fait ça de telle manière, mais en tout cas pour cette partie de notre scope, mais pour toute la partie interne par contre là, on a déjà toutes les données vu que ça nous appartient, et donc là c'est beaucoup plus précis par rapport au suivi des données, parce qu'en fait c'est des données d'achat, ou tu as des, je ne sais pas, tu as quelqu'un par exemple sur le site qui va te donner ta console, donc ça c'est quand même assez précis par rapport à ce qu'on utilise. Donc oui, en fait on utilise différentes plateformes aujourd'hui pour collecter de l'information, donc par exemple on utilise EcoVadis, EcoVadis c'est un système aujourd'hui qui nous permet de collecter, en tout cas pour ce qui est externe. Parce que pour ce qui est interne, c'est pas non plus très compliqué, parce que t'as juste tes plateformes Et qui te permettent de collecter la info, donc tu sais combien t'as de headcount, combien t'as de femmes, combien t'as d'hommes, les averages salariaux, etc. En fait tout ça, ça se trouve dans des plateformes internes qui sont totalement digitalisées, etc. D'un point de vue social, d'un point de vue environnement, là c'est différent parce qu'à nouveau comme je disais, t'as des facteurs d'émission que tu utilises, etc. C'est quand même beaucoup plus précis parce que c'est des données internes, mais pour la partie sociale, je pense pas que ce soit le plus gros challenge aujourd'hui de suivre tout ça, parce que ça fait longtemps qu'avant de rapporter sur tout ça, avant le reporting CSRD, machin, bazar, il y avait déjà des données qui étaient publiées sur la partie sociale, c'est juste qu'aujourd'hui ils ont rajouté un framework avec la CSRD ou d'autres exigences de reporting. Je pense pas que ça soit le vrai challenge, il y a toujours eu des départements HR qui géraient tout ça, c'est plus la partie environnementale où là t'as beaucoup plus de choses à faire, à mettre en place et à digitaliser. Et t'as encore énormément de boîtes, dont [Entreprise], où au niveau des plateformes, tu vois le suivi de tes émissions, etc. C'est encore très, pas manuel, mais dans un sens où oui, t'as des Excel, t'as des

plateformes, et c'est pas encore totalement automatisé, on va dire, dans ce sens-là. Après, aujourd'hui, ils te demandent pas d'être ultra précis sur ce que tu mets dans le reporting, c'est plutôt la diligence raisonnable, là où tu dois expliquer plutôt ton processus, comment ça marche et expliquer, plutôt que être challengé sur un choix précis sur telle ou telle donnée, ce sera beaucoup plus aujourd'hui sur ton process, c'est beaucoup plus ça qui vont évaluer aujourd'hui les auditeurs. Donc voilà, peut-être pour revenir sur la partie audit, nous ce qu'on essaie un maximum de faire, par exemple, quand je te disais, on demande des produits carbon footprint et autres, c'est d'avoir des documents qui soient audités. Donc ça, c'est quand même vachement important, parce que ça permet d'avoir une certaine confiance en ce qui a été fait, et aussi pas seulement de dire qu'ils ont suivi un framework, mais qu'ensuite ça a été vérifié. Donc ça, c'est quelque chose d'important pour nous, c'est d'avoir le fait que, quand tu nous partages la documentation, que ce soit audité.

J.D. : Si je peux revenir une petite seconde là-dessus. C'est audité par qui, du coup ? Par des sociétés d'audit. Tu parles plutôt d'audit externe ou interne ?

P5 : Oui, c'est toujours des boîtes d'audit, alors externes, qui valident leurs documents.

J.D. : Et vous n'avez pas d'audit interne chez [Entreprise] **?**

P5 : Ici, on a un audit interne, mais eux ne vont pas s'occuper des documents, évidemment, externes, mais on a des audits internes qui checkent les procès, qui regardent à tout ça, et souvent, t'as quand même un lien assez fort entre les équipes de reporting et les équipes d'audit interne, surtout au niveau des procès, la migration continue, etc. Donc ça, oui, effectivement. Donc oui, c'est principalement ça. Oui, je parlais d'EcoVadis, donc pour la partie, pas seulement sociale, ce qu'il y a avec EcoVadis, il y a pas mal de données dedans, style gouvernance et environnement. Mais nous, on demande à la plupart de nos fournisseurs d'être EcoVadis, et donc ça, ça nous permet d'avoir des données. T'as pas mal de données disponibles via EcoVadis. Après, EcoVadis, c'est pas audité, donc ça veut dire que eux, ils vont te rapporter sur plein de points de données, mais qui sont pas audités, donc dans un sens, c'est intéressant, mais c'est toujours à prendre avec des pincettes par rapport à l'information qui est partagée. Donc ça, on a ça. Donc on collecte de l'information via EcoVadis, via SBTi. SBTi (Science-Based Targets Initiative), c'est plus sur les cours, les plans de décarbonation, etc. Et ça, c'est assez précis, parce que quand t'as un fournisseur qui te dit qu'il est SBTi, validé SBTi, c'est qu'il a été vérifié par SBTi, et qu'il y a un réalisme externe, etc. Donc ça, c'est assez précis. EcoVadis, c'est pas le cas, mais t'as d'autres ratings, style CDP ou autre, donc on est CDP, on a des fournisseurs qui sont CDP, et CDP, c'est quoi ? C'est un rating sur différents sujets, comme le climat, comme l'eau, la nature, etc. Et ensuite, qui permet aussi de partager beaucoup de points de données, soit nous, on le fait en interne, mais on a aussi plein de fournisseurs qui le sont, et donc ça permet aussi de collecter de l'information via ces canaux-là, on va dire. C'est principalement comme ça que, pour ma part, je fonctionne. Après,

pour la partie sociale, c'est beaucoup en interne, un petit peu en externe, via EcoVadis, et pour la partie environnement, là, c'est beaucoup plus intense.

J.D. : Pour rebondir sur ce que tu dis. Je me posais la question de si toi, tu t'occupes ou non du reporting ?

P5 : Ouais, moi, je m'occupe pas du tout du reporting, et moi, ce dont je m'occupe, c'est beaucoup plus d'un accompagnement de nos partenaires pour les aider à décarboner. Donc moi, ça va être beaucoup plus de discuter avec eux. Mon rôle, c'est de voir au niveau de nos partenaires. Je connais des partenaires qui sont déjà avancés. S'ils sont pas avancés, qu'ils avancent sur la thématique et qu'on le mette dans des contrats. De regarder à ce que notre pool, on va dire, de partenaires, monte en puissance au niveau de tous les sujets de sustainability. Donc ça va plus être un suivi, monitoring, accompagnement et collaboration avec eux sur ces sujets-là. Et puis oui, je collecte de l'information via tous ces processus, mais mon but, c'est pas... En général, c'est peu de collecte et surtout du suivi et de la collaboration, discussion avec eux, en général. Mais ça permet ensuite de travailler sur la partie reporting parce qu'aujourd'hui, vu que tout le reporting du Scope 3, c'est en partie les achats. En tout cas, en grand pourcentage, toute l'équipe reporting veut plus de transparence sur ces données-là. À partir du moment où t'as que des facteurs d'émission génériques, c'est embêtant. Tu sais pas avoir de plan si t'as pas de détails au niveau de tes données. Et donc moi, mon taf, c'est de leur amener des données plus précises, on va dire dans un sens, via ces produits carbon footprint, LCA ou des émissions, et genre d'intensité plus spécifique à nos partenaires, par exemple.

J.D. : Du coup, on peut peut-être passer à la partie incertitude. Du coup, peut-être me dire, m'expliquer les principales incertitudes, difficultés que tu peux rencontrer. Et par exemple, je sais pas s'il y a des données qui sont plus difficiles à collecter, à produire, interpréter. Si jamais t'as des exemples concrets, genre de données qui ont été manquantes ou incertaines, comment tu as fait pour gérer ça ?

P5 : Le point, là, c'est plus, comme je disais, toute la partie de données, incertitudes, etc. C'est tout ce sujet de standards, de méthodologie commune, etc. à l'industrie. Et donc, c'est vraiment ça, je pense, c'est le plus gros challenge. C'est générique à l'industrie où il faut vraiment travailler sur une approche commune. C'est là qu'on s'est mis d'accord et qu'on partage après avec tout le monde et surtout nos fournisseurs. Ça, c'est le plus gros challenge, on va dire, générique, Big Picture. Et puis après, quand tu fais des deep dive avec les gens, le challenge, c'est de voir s'ils suivent un framework, s'ils en suivent un. Est-ce que ça a été audité, par exemple ? Ça, c'est vraiment le best case et alors t'es très bien. Et s'ils en n'ont pas suivi, en fait, c'est d'essayer de comprendre ce qu'ils ont intégré et si ça fait du sens. Parce qu'étant donné que moi, je discute avec beaucoup de fournisseurs, je sais très bien, en général, quels sont les grands leviers, on va dire, sur lesquels travailler. Et si je vois, par exemple, ils n'ont pas été pris en compte ou dans leur méthodologie, ils n'ont pas pris en compte certains aspects,

ça, ça peut être des éléments qui me montrent que les données ne vont pas être fiables. Mais évidemment, tout est pas parfait et après, moi, on me donne quelque chose que moi-même, je ne vais pas aller auditer. Donc, ils vont dire que soit ils l'ont fait auditer ou pas et si pas, je dois faire totalement confiance en ce qu'ils te donnent. Donc, si ça tombe, ils ont des problèmes au niveau de la collecte d'infos ou des trucs plus précis, c'est-à-dire des problèmes au niveau de les formules qu'ils mettent en place, c'est-à-dire aujourd'hui, je ne sais pas, moi, je ne sais pas, [Entreprise] travaille avec une usine, cette usine, elle bosse en partie pour nous, mais en partie pour un autre et par exemple, ils pourraient dire, ça s'appelle l'allocation des émissions, ils pourraient dire, [Entreprise] prend 50% du temps de l'usine et l'autre 50%, peut-être que mon processus est beaucoup moins gourmand que l'autre et donc m'allouer 50%, c'est déjà faux, par exemple. Donc, toute cette partie-là, ça peut amener à des erreurs et c'est là où il faut essayer de comprendre les règles qu'ils ont mises en place, même si au final, tu es déjà bien content en général quand ils font quelque chose de précis et c'est une amélioration continue. C'est ça la difficulté, c'est que quand tu as des émissions où ils te passent des émissions, etc., des fois, tu vas juste avoir une amélioration parce qu'ils ont changé la méthode de calcul. Souvent, ce qui se passe dans beaucoup de boîtes aujourd'hui, c'est que tu vois une amélioration, tu vois un changement parce qu'il y a juste eu une amélioration de la méthode, donc plus de précision et donc on avance, mais en fait, ce n'est pas vraiment ça qu'il faut regarder. Ce qu'il faut regarder, c'est plus les grands leviers, style est-ce qu'ils sont passés en énergie verte, est-ce qu'ils ont acheté du biomethane à la place de gaz classique, etc. Et ça, ça te permet vraiment d'avoir des améliorations factuelles plutôt que l'amélioration d'un chiffre qui, en final, dépend juste du comme tu dis, tu vois d'une variance par rapport à ce qui est intégré ou de quelque chose qui était mal calculé et donc on recommence et donc tu vois une amélioration ou une détérioration qui, en fait, est juste liée à une méthode et au final, ce qui est vraiment intéressant, c'est de regarder aux chiffres derrière, mais ça, ils ne sont pas toujours partagés et donc c'est un peu le point aussi, c'est qu'il faut des fois, ils partagent juste le résultat final sans ce qui se passe derrière et ça, ça peut amener à pas mal de confusion après parce qu'après ils peuvent se dire on l'a amélioré mais en fait ils ont juste changé la méthode de calcul et donc ça, ça peut aussi effectivement être un gap quoi.

J.D. : Dis-moi si je me trompe, mais si je comprends bien, dans ces cas-là, il y a vraiment une question de confiance qui rentre en jeu . Tu dois juste leur faire confiance ?

P5 : En général, t'es déjà bien content qu'ils fassent quelque chose. Donc oui, tu leur fais confiance au début tout en sachant que c'est jamais figé, donc l'année d'après ils vont l'améliorer, l'année suivante ils vont l'auditer. Et vu que c'est encore assez récent tout ça, comme je te disais, on est principalement dans des trucs assez basiques aujourd'hui qui progressent et donc t'as énormément d'améliorations pour le moment qui sont normales et donc t'es obligé de travailler avec toute cette incertitude-là pour le moment. Donc ça, c'est un peu le point pour le moment où en fait par exemple, on donnait un autre point aujourd'hui, tout notre scope 3 on va dire, je sais pas, 1 million de tonnes de CO2, on va dire que

c'est notre scope 3, mais c'est juste qu'on a pris toutes nos dépenses et puis on a pris différents facteurs d'émission en fonction des catégories et puis on a dit voilà, on arrive à 1 million de tonnes. Et puis après tu dis, mon gros fournisseur maintenant il a un truc super précis, donc je vais pouvoir changer mes données. Et en fait, les données que t'avais avant étaient totalement fausses, tu disais 1 million, mais en fait t'étais pas à 1 million. Après, tu te rends compte que t'es à 650 parce que c'est un gros impact, etc. Et donc, tout ce qui est le sujet du re-baselining, c'est-à-dire de réactualiser tes données du passé qui en fait étaient fausses parce que tes suppositions n'étaient pas les bonnes ou tu n'avais pas de données assez granulaires par rapport à tout ça. Et ça c'est un grand sujet aujourd'hui, c'est de voir comment est-ce qu'on fait avec des données qu'on publiait ou autres mais qui en fait étaient des estimations et t'arrives à un truc de plus en plus granulaire et en fait tu te rends compte que ce que tu avais dit avant, c'était pas totalement exact, mais c'est normal parce que tu utilisais des averages. Donc c'est tout un sujet pour le moment de comment travailler avec des données qui deviennent de plus en plus précises mais qui en fait te font réaliser que tes hypothèses précédentes n'étaient peut-être pas les bonnes.

J.D. : Ok, je vois. Et par exemple, par rapport à tout ce que tu collectes, est-ce que toi tu dois garder et fournir des preuves ? Est-ce que ça t'est déjà arrivé, je sais pas, qu'un auditeur vienne te demander à toi des preuves ou ça reste au niveau des personnes qui s'occupent du reporting ?

P5 : Moi c'est encore assez récent donc j'ai pas encore participé à un audit et ils vont pas encore aussi précisément, je pense, ils vont vraiment aller voir, je disais, au process et je pense pas qu'ils vont déjà dans… Imaginons que, je sais pas moi, on a un fournisseur Pfizer ou j'en sais rien ou AstraZeneca, je donne des noms et qu'ils nous avaient donné un truc très précis et c'est pour ça que dans notre reporting, on a une ligne de 10 millions associée à tel facteur d'émission, etc. Et ça aujourd'hui ils vont pas aller vérifier, ils vont vérifier comment ton process fonctionne, ils vont pas vérifier un point de donnée très précis. Par contre ça pourrait peut-être arriver dans le futur mais après on a toute la documentation qui est partagée aujourd'hui et qu'on trace, on va dire.

J.D. : Ok, je comprends. Et pour tous ces processus vous avez des outils en interne ?

P5 : On en a et on travaille de plus en plus à digitaliser nos process donc il y a une partie qui l'est, une partie qui l'est pas mais par contre on travaille là-dessus et tout le monde est en train de travailler à l'implémentation de l'outil. Le truc c'est que vu qu'après la CSRD t'as énormément d'outils qui sont sortis etc, t'as quand même un développement important qui a eu lieu dans plein de boîtes de software et je pense qu'il y en a beaucoup qui ont attendu un petit peu avant de voir ce qu'ils allaient intégrer mais c'est encore un peu partout chez nous aussi.

J.D. : J'allais y venir justement par rapport à la CSRD, est-ce que tu as l'impression que ta manière de travailler du coup elle a vraiment évolué grâce à ça ? Enfin vous je suppose que vous reportez plus depuis qu'il y a cette obligation là ?

P5 : Ouais, après j'étais pas là pour la première CSRD mais effectivement ça a apporté plein de choses, c'est-à-dire que tu reportais sur des nouveaux points de données, t'as dû officialiser plein de process parce que tous les auditeurs commençaient à regarder comment tu allais chercher la donnée, quelle était la gouvernance autour de ta donnée etc. Donc tout ça évidemment c'était un gros impact pour plein de boîtes, c'était déjà de collecter des trucs qu'ils ne faisaient peut-être pas et aussi de construire un process autour en même temps donc ça a eu un impact super élevé et ça l'est toujours, c'est-à-dire aujourd'hui toute la partie financière sont auditée depuis plein d'années donc c'est ultra mature. On dit que la partie ESG c'est toujours pas mature donc t'as plein de choses en amélioration pour le moment et je suis sûr que ça va avancer sûrement jusqu'à arriver à la même maturité financière dans pas mal d'années mais c'est un truc qui est en cours dans toutes les boîtes qui rapportent sur ces données-là quoi.

J.D. : Par exemple d'autres personnes que j'ai interviewées, certaines entreprises elles ont fait un petit retour en arrière vu que c'est simplifié, il y a moins de données etc à reporter, vous vous êtes resté dans le fait de continuer à récolter autant de données ?

P5 : Oui, en vrai on est quand même vachement avancé là-dessus, c'est super important pour la boîte parce que quand t'es dans le pharma, healthcare, ça fait partie des valeurs d'[Entreprise], c'est-à-dire on soigne des gens et en même temps si on se souciait pas de la planète qui ensuite impacte aussi la santé des gens, ça ferait pas de sens donc ça fait vraiment partie de la culture d'entreprise de travailler là-dessus. Et en réalité en interne c'est vraiment bien vu, et même les gens qui sont pas impliqués directement dans leurs fonctions font des efforts, ils comprennent ce qu'on fait etc donc c'est vraiment, ça fait partie de la stratégie et on a des ambitions officielles qui bougent pas et qui d'ailleurs sont même plus, se développent au fur et à mesure donc on recule pas mais on avance.

J.D. : Et t'as l'impression que les gens chez qui tu vas chercher des données, t'as l'impression qu'ils le font par obligation ou qu'ils commencent à être un peu sensibilisés à ça ?

P5 : Quand tu veux dire les partenaires extérieurs, ça dépend, c'est-à-dire il y en a, on travaille avec plein de boîtes dont des boîtes énormes plus grosses que nous qui eux sont même plus avancées et des plus petites et les plus petites c'est toujours, t'as une courbe de croissance qui est différente et ils sont à des niveaux de maturité super différents mais ils savent pour la plupart que c'est des attentes et ça c'est même officialisé dans notre rapport etc. C'est-à-dire qu'on a des attentes par rapport à nos partenaires, par rapport à ce qu'ils doivent mettre en place, par rapport à des objectifs de décarbonation etc. Donc c'est vraiment des choses aussi qu'on met dans les contrats donc c'est vraiment important pour nous et

même si eux veulent pas toujours travailler dessus, surtout les plus petits parce qu'ils ont parfois pas les budgets etc. Ils ont pas une équipe dédiée à ça mais ils savent que nous ça nous tient à cœur et donc ils travaillent là-dessus et après la durabilité ça dépend comment on la voit mais il y a des fois, il y a vraiment une partie positive d'un point de vue business case, c'est-à-dire on peut réduire sa dépendance à des énergies qui sont peut-être en rupture, qui ont des fluctuations importantes et donc ça dépend comment on la voit et par quel angle on le prend mais il y a aussi des avantages stratégiques à travailler là-dessus. Et donc c'est pour ça que dépendamment du sujet, on essaye surtout de l'aborder de la manière la plus efficace possible avec des rendements etc. qui peuvent les aider et pas seulement être green pour être green mais aussi parce que ça fait du sens pour eux, pour nous et donc voilà.

J.D. : Super, là j'ai pas mal d'infos, je sais pas si t'as d'autres choses à dire, d'autres expériences ?

P5 : Non je sais pas si, allez parce que moi c'est vrai que je suis pas du tout dans l'équipe reporting, je suis plus dans la partie opérationnalisation de la sustainability au niveau de la production externe chez [Entreprise] mais non je pense dans l'ensemble c'est aller dans les grandes lignes ce que je voulais dire. Je pense que ouais par rapport aux points de données etc., le seul truc je pense qui peut être intéressant c'est plus, tu vois t'as tous les points de données classiques c'est-à-dire le CO2, le machin, le bazar ou le social où tout le monde disclose là-dessus et je pense qu'il y a aussi des nouveaux sujets qui sont moins bien maîtrisés tu vois style tout ce qui est lié à la nature, à l'eau parce que l'eau c'est pas seulement la consommation d'eau, c'est les bassins versants, il y a water stewardship etc. donc t'as beaucoup d'autres sujets que l'intensité carbone etc. ou juste la consommation d'eau qui sont importants et c'est pas plus par rapport à l'incertitude de la donnée mais par rapport à l'incertitude ou la non connaissance d'un sujet et je pense qu'il y a beaucoup de nouveaux points de données, de nouveaux sujets on va dire à travers les points de données c'est les sujets qui sont en train d'émerger dans beaucoup de boîtes à côté de la partie CO2, pollution et consommation d'eau on va dire et ça c'est vraiment un truc je pense une tendance qui arrive avec des secteurs qui sont beaucoup plus avancés mais c'est des nouveaux sujets liés à la durabilité et qui arrivent et donc nouveaux points de données, nouvelles incertitudes par rapport à tout ça et ça je pense vraiment c'est quelque chose qui arrive dans plein de secteurs dont le nôtre quoi et on parle beaucoup de nature aujourd'hui, on parle beaucoup de gestion de l'eau et water stewardship donc ça c'est vraiment des choses qui arrivent aussi je pense.

J.D. : Donc si je comprends bien, vous ne vous reportez pas encore là-dessus ?

P5 : Non, nous on a trois objectifs, on a des objectifs de gestion des déchets, on a des objectifs de consommation d'eau et des objectifs de carbone et voilà mais si tu fais un benchmark sur l'industrie pharma tu peux voir qu'il y en a qui commencent à publier sur d'autres sujets, c'est la même chose en fait, c'est la même chose dans la chimie, c'est la même chose dans tout ce qui est food and beverage etc. Ils sont en train de travailler sur des nouveaux sujets à côté de ça, je pense que c'est normal, tout le

monde monte en maturité et tu essaies de comprendre l'impact que t'as sur plein d'autres sujets liés à la nature ou à la durabilité et donc ça c'est vraiment des choses qui arrivent quoi.

J.D. : Ok ça va ben voilà moi j'ai pas d'autres questions donc je pense qu'on est bon. Mais en tout cas, un tout grand merci. C'est vraiment gentil de ta part d'avoir pris de ton temps pour répondre à mes questions.

P5 : Ok ben nickel, si t'as d'autres questions n'hésite pas et quand tu publieras ton mémoire s'il est public n'hésite pas à me le partager.

J.D. : Ça va je ferai ça.

Entretien P6 :

J.D. : Bonjour, merci beaucoup de prendre un peu de votre temps pour m'aider dans ma recherche. Vous allez bien ?

P6 : Bonjour Juliette, je vais bien et toi ? On peut se tutoyer, ce sera plus agréable.

J.D. : Oui, bien sûr, bonne idée. Oui, ça va aussi. Donc si tu veux, je fais vite une brève introduction pour rappeler un peu le sujet de ma recherche, puis on peut commencer ?

P6 : OK. Parfait. Vas-y.

J.D. : Donc je suis en deuxième année de master à la LSM et je réalise une recherche sur les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting. Plus précisément, j'm'intéresse à la manière dont ces données sont collectées, produites, utilisées, consolider etc. pour le reporting, ainsi que au sein des organisation. Et le point clé de ma recherche s'intéresse aux incertitudes et aux difficultés qui peuvent justement apparaître par rapport à ces données dans la pratique.

P6 : Ok, super.

J.D. : On va être du coup enregistré comme je l'avais expliqué. Et une petite question avant de commencer, veux-tu que l'entretien soit anonymisé, que ce soit pour ton nom ou le nom de l'entreprise ?

P6 : Oui, c'est la condition que ma manager m'a donnée.

J.D. : Oui, pas de soucis, je comprends. Et du coup, au niveau des thématiques, on va d'abord parler un peu de ton parcours, de ton rôle, ta fonction, etc. Ensuite, on parlera plutôt du coup de la production des données, la collecte, les types de données que vous avez, les acteurs qui sont impliqués. Puis on passera à l'utilisation des données, comment elles sont utilisées, que ce soit dans le pilotage interne de l'entreprise ou pour tout ce qui est attente externe ou reporting. Et puis on passera du coup à toute la partie sur les incertitudes qui apparaissent par rapport à ces données. Donc voilà. Je sais pas si t'as des questions avant de commencer ?

P6 : J'ai une petite question pour situer un peu... Ça va m'aider à définir le niveau d'info où je dois commencer et tout ça. Mais quand tu parles d'organisation, tu vas faire... Ta recherche est plus large que les banques ou les institutions financières ?

J.D. : Oui, ma recherche est plus large. Donc j'ai des plus petites entreprises, j'ai aussi par exemple des entreprises qui font de la consultance directement pour tout ce qui est données ESG

et tout pour d'autres entreprises. C'est plutôt de manière générale, vu que moi je m'intéresse plus du coup, vu que mon master en management, c'est plutôt dans les systèmes de gestion, comment ça se passe et du coup les incertitudes, etc. qui peuvent paraître par rapport à ça. Mais je dois quand même récolter des infos sur les données en elles-mêmes.

P6 : Ok. Je prends note parce que ça va m'aider.

J.D. : Oui, oui, pas de souci.

P6 : Vu qu'on a une heure et le sujet, c'est ce que je fais 100% de mon temps de travail, il y a du potentiel de dérivé et n'hésite pas à me couper.

J.D. : Ok, ça va. De toute façon, généralement, il y a quand même des points qui se ressemblent. Et même, vu que c'est une recherche hyper exploratoire, ça peut aussi partir dans le sens que je n'avais pas prévu de base. C'est pour ça que ça reste hyper ouvert. Je vais te poser des questions hyper générales et tu réponds comme tu le sens et on verra.

P6 : Ok.

J.D. : Donc on peut peut-être commencer d'abord par te présenter toi, ta fonction actuelle, tes responsabilités, etc. Peut-être ton parcours aussi.

P6 : Ok. Donc moi, mon profil général, c'est de faire de la gestion de projets. C'est avec cette casquette-là que j'ai commencé. Donc ça fait une dizaine d'années que je travaille dans cette ligne-là. Je suis entrée dans le système bancaire des instituts financiers il y a 8 ans. Et plutôt toujours tournée vers les aspects de risque management. Et maintenant, ça fait 4 ans que je travaille sur les données ESG, chez [Entreprise]. Donc dans une perspective de change management, de mise en place d'insertion opérationnelle des données et leur reporting.

J.D. : Ok. Parfait. On peut peut-être directement passer au vif sujet. Donc de manière très générale, comment les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting sont-elles produites au sein de l'organisation ? Si tu travailles avec par exemple d'autres acteurs ou d'autres départements.

P6 : Ok. Pour un peu structurer les données, on fait référence au système de data management qui existe déjà dans la banque, système de data manager. On a des rôles qui sont bien définis. Tout ça, ça s'inscrit dans un framework qui s'appelle [Framework]. Je ne vais pas rentrer dans les détails, mais c'est la référence pour les banques de gestion des données. Et dans ce système-là, on a au cœur du système les data managers, par exemple. Comme on fait des crédits, on a un data manager crédit qui va s'occuper de toutes les données liées à des transactions de crédit. On a un data manager Customers, client, qui va gérer toutes les données qui sont des caractéristiques d'un client. Il y a un data manager

Invest pour les investisseurs. Et le choix qui a été fait, et qui est assez logique, vu que les données ESG sont complètement transversales à ça, c'est de ne pas avoir de data manager ESG, mais que chaque donnée ESG trouve sa route dans le périmètre qu'elle touche. Par exemple, on va avoir des données sur le client. On va savoir, par exemple, est-ce qu'il est éligible à s'y asservir ou pas. Ça va être une donnée client, et donc c'est le data manager client qui doit s'en préoccuper. Donc si on met un tag sur une transaction pour dire qu'elle est plutôt alignée à la taxonomie européenne, ça va être du ressort du data manager crédit. Est-ce que c'est eux qui sont responsables du suivi end-to-end de ces données-là, qui va pouvoir alimenter différents systèmes de gestion opérationnelle et de reporting ?

J.D. : Et du coup, ces personnes-là, quand elles collectent les données, elles le mettent sur une plateforme ou quoi ? Il n'y a personne dans le département, par exemple ESG, qui va récolter chez chacune de ces personnes, du coup ?

P6 : Les data managers ne sont pas que ESG, puisqu'ils sont dans leur périmètre. Et après, nous, l'équipe dans laquelle je travaille, on est une équipe transverse, qui est une équipe de projet. Évidemment, il y a tellement de travail qu'on en a encore pour des années, mais la vision d'un jour, c'est qu'il n'y a plus vraiment besoin d'équipe projet parce que tout est intégré. Mais on est loin de ça. Donc nous, on est les demandeurs qui faisons le lien entre les régulations bancaires qui nous forcent à avoir toutes ces données de manière structurée. On va être les demandeurs qui vont faire en sorte de s'identifier qui va devoir collecter et de quel data manager ça va partir, pour ensuite que eux, avec leurs architectes, organisent comment réellement le data point va être, où est-ce qu'il va être placé, et ainsi de suite.

J.D. : Ok, je comprends.

P6 : Voilà, donc pour revenir maintenant aux ESG data, on a un autre type de transactions, et aussi tout un pan assez large sur les données sur les biens physiques qui sont en collatéral des crédits. J'aurais dû peut-être dire ça dans ma présentation. Je travaille uniquement dans le monde des crédits, pas tous les investissements.

J.D. : Ah oui, Ok.

P6 : Parce que c'est là qu'il y a les dernières régulations en place. Côté invest, il faudrait aller parler à quelqu'un d'autre. Tout ça, c'est d'autres data points. Moi, je suis côté crédit. Et donc je m'intéresse aux données ESG qui sont au niveau des contreparties qui ont un crédit, les transactions de crédit et les biens physiques qui sont en collatéral d'un crédit. Un exemple peut-être par catégorie ?

J.D. : Oui, parfait.

P6 : Donc pour les contreparties, on a des données externes qu'on achète. Donc là, la collecte tout de suite, c'est un peu plus facile, même s'il faut avoir le réceptacle structuré de manière correcte. On achète à tous les grands providers, les Bloomberg, les Sustainalytics, les MSCI, tout ça. Et ça permet de couvrir une partie de notre scope. Par exemple, pour les grands clients de la banque qui ont des rapports publics, des rapports de durabilité, les providers externes auront décortiqué tous ces rapports pour que les data points qui sont dedans soient structurés et que la banque puisse les ingérer de manière pratique, structurée, automatisée. Donc ça va être un profil ESG, par exemple, déterminé par ce provider externe, ou ça va être l'estimation faite par l'entreprise sur ses émissions de CO2 équivalentes. Ça, ça va être une donnée de niveau client, parce qu'on va avoir un data point pour un client. Évidemment, ça se complexifie quand on a des grosses entreprises, puisque tu vas avoir une entité légale et puis un business group. Et donc il va y avoir des informations, il va falloir savoir si c'est du niveau consolidé ou du niveau vraiment de l'entité légale. C'est le niveau contrepartie. Au niveau des transactions, comme je disais, on peut, avec différents critères, certains définis en interne et d'autres qui viennent par exemple de la... Par exemple, on a des produits qui suivent les critères de la low market authority.

J.D. : Ok, je ne connais pas.

P6 : C'est un truc britannique. C'est une autorité qui propose des normes sur la manière dont on structure différents produits. Et ils ont tout un pan lié au crédit vert, entre guillemets. Et donc les banques peuvent suivre les guidelines d'une autorité comme ça pour structurer des produits et s'assurer d'être assez strictes et éviter le risque de greenwashing de choses. Donc une fois qu'on a respecté tous les critères, on peut taguer ou dire qu'un produit a respecté tous les critères de cette convention-là. Tout ça, c'est défini dans les procédures. Et quand on a un crédit, ça va être validé dans le comité de crédit avec l'équipe Risk qui s'occupe de tout ça. Donc ça va donner des data points au niveau des transactions. Et au niveau des biens physiques, typiquement, si tu vois un peu comment on structure le risque climatique, il y a le risque de transition et le risque physique, n'est-ce pas ? Tu veux que j'en parle deux minutes ou pas ?

J.D. : Oui, tu peux m'expliquer vite fait, comme ça c'est clair dans ma tête, si tu veux bien.

P6 : Ok. Donc, comme j'ai dit, celui d'une équipe Risk, on considère le climat et les terrains environnementaux plutôt d'un point de vue négatif du risque que ça représente pour la banque. Et donc la théorie externe à la banque, définie par les scientifiques, c'est qu'on parle de risques qui sont soit des risques de transition, donc on va avoir des risques liés au fait que les Business Model changent. Disons que dans un scénario où on arrête d'utiliser autant de pétrole, peut-être que Total va avoir un, où maintenant ils ont aussi des énergies renouvelables dans tous leurs pans d'extraction,et il risque d'avoir un problème de business model. Et donc c'est un risque lié à la transition économique et écologique. Donc ça, c'est le risque de transition. Un autre exemple sur lequel je vais revenir beaucoup, c'est les

prix de l'énergie qui augmentent et qui sont assez erratiques. Alors si on a une maison qui est une passoire énergétique, alors on utilise beaucoup d'énergie et on est très dépendant de ses coûts de l'énergie. Donc on est sensible à la transition qui ne se passe pas. Donc là-dessus, nous, on va vouloir avoir le certificat de performance énergétique d'une maison quand on prend un crédit avec. Donc tout ça, c'est le risque de transition, énergie ou changement de business model. Et le deuxième groupant, c'est tous les risques liés aux événements météorologiques ou climatiques. Uniquement en Belgique, ça va être les inondations costales, pluviales et de fleuves. J'ai les mots en anglais, en fait, donc je ne trouve plus. Mais en gros, il y a les trois sortes. Ça va être, par exemple, la météo qu'on a eu ces derniers jours sur la pluie d'un mois qui tombe en un jour. Ça a fait des dégâts physiques qui impactent certains biens physiques plus que d'autres. C'est quelque chose qu'on est censé prendre en compte selon les réglementations de la Banque Centrale Européenne. Donc on a besoin de cartes, on a besoin d'analyses, de scénarios qui, une fois que le bien est géolocalisé, on va aller voir quel est le risque futur modélisé selon différents scénarios. Donc on a besoin de très bonnes adresses. Contrepartie transition et biens physiques avec les EPC, ou PEP comme on l'appelle. Et les adresses liées ensuite à des cartes d'inondation.

J.D. : Et pour tout ça, tout est automatisé là-dedans ?

P6 : Non. Donc j'ai déjà dit qu'il y a des informations qui viennent de l'extérieur, qui arrivent de manière déjà structurée et bien propre. Ça, ça va. Mais juste un mot là-dessus puisque c'est quand même le plus simple. Elle fait partie d'un groupe chez [Entreprise]. On est dans la structure de [Structure], qui est sur l'ESG. Ce genre de contrat avec des propriétaires externes, ils sont pris par le groupe. Et ensuite, ils sont cascadés, l'information est cascadée dans les entités locales. On n'a pas forcément la couverture qu'on voudrait sur les petites SME belges, puisqu'elles ne vont pas forcément faire des rapports de mobilité. Donc même s'il y a des informations qui viennent comme ça de l'extérieur, on va être coincé pour une grande partie de notre périmètre de crédit. On a des initiatives pour pallier à ça. Il y a déjà eu dans la presse, je peux en parler, une initiative avec Isabel, qui s'appelle Kube ESG, et qui consiste à proposer une plateforme aux petites et moyennes entreprises belges. C'est une initiative qui est soutenue par les quatre grandes banques belges. Il y a un questionnaire sur les activités et la consommation d'eau, d'énergie des entreprises. C'est un questionnaire qui est standardisé, qui reprend l'essentiel de ce qu'il y a dans la version européenne SME de la CSRD. Quand tu as la CSRD, il y a la VSME, ça te dit peut-être quelque chose. On a pris la VSME, on l'a réduit à 15 questions. On a mis ça dans une plateforme auxquelles les entreprises vont avoir accès. Ils vont pouvoir sortir des rapports qui vont être partagés avec les banques auxquelles l'entreprise a donné accès. La première question, c'est « Do you consent ? » que ça arrive vers les banques. C'est toujours les entreprises qui sont owner de leur data. C'est ce qu'on essaie de faire au niveau contrepartie, pour avoir une bonne couverture sur différents data points. Au niveau des transactions, ça implique des changes, de rajouter des questions au moment où quelqu'un fait une demande de crédit. C'est faisable,

mais ça demande beaucoup de développement IT qui sont lents et coûteux. Ils sont toujours en compétition avec beaucoup d'autres choses qui n'ont rien à voir avec ESG. C'est difficile de faire passer des choses, mais on y arrive en partie. On fait ce qu'on peut. Pour que ça ne passe pas que par les outils IT, il faut faire des formations pour les Relationship managers qui sont les charger d'affaires en français, qui parlent aux entreprises, à leurs clients, pour les sensibiliser, pour savoir s'ils s'intéresseraient à avancer. Il y a des transactions qui permettent de flaguer qu'une entreprise a déjà un profil d'activité conforme avec les idées et les objectifs du Paris Agreement. Ça, c'est pour ceux qui sont déjà plutôt avancés. Il y a des produits dont le but est de faire avancer la transition avec des KPIs où il va y avoir une rétrocession d'un petit pourcentage du taux d'intérêt. Si les KPIs sur 2 ou 3 ans sont respectés, ça va être par exemple réduire sa consommation d'eau. Au début, on se met d'accord. C'est toujours des discussions qui ont besoin de l'expertise d'une équipe centrale qui se spécialise vraiment sur ce secteur-là. Il faut que les KPIs soient ambitieux, mais spécifiques. Ambitieux, ce n'est pas quelque chose où tu peux construire une faille. C'est une interprétation. Dans un contexte bien précis, et tout ça, ça prend du temps, ce n'est pas évident de le faire à une échelle massive. Typiquement, on va avoir beaucoup plus de choses là où on a des crédits très importants que chez les petites entreprises. Forcément, les chargées d'affaires en ont beaucoup plus à gérer et sont moins spécialisées. Ce n'est pas possible d'ajouter encore tout un volet sur la transition à ce niveau-là aujourd'hui. En tout cas, ça prend plus de temps, parce qu'il faut avoir un outil complètement automatisé. Là, c'est notre côté éthique qui se tend un peu comme ça.

J.D. : Au niveau des réglementations, est-ce que tu as l'impression que les récentes évolutions de réglementations du style CSRD, ont influencé ton travail dans tout ce qui est production des données ?

P6 : Non. Ce que ça a changé, c'est que toutes les banques diront probablement la même chose, parce que c'est aussi un point qui a été soulevé par Febelfin et par la Fédération européenne des banques. Si tu regardes leurs positions publiques, tu trouveras des documents en ligne à ce sujet. Donc, c'est une bonne source pour avoir une idée d'ensemble. Ce qu'on répète de notre côté en ligne avec ça, c'est que comme la CSRD a enlevé l'obligation de reporting de beaucoup d'entreprises, dans le même temps, les régulateurs bancaires n'ont pas changé ces demandes. Donc, nous, on a le même reporting à faire avec moins de clients que les rapporteurs. Donc, il faut qu'on trouve d'autres moyens de faire de la collecte de données.

J.D. : Ah oui ok, je comprends mieux. On peut passer maintenant à l'utilisation de ces données. Je suppose qu'il y a toute une partie plus reporting. Mais est-ce que vous utilisez aussi ces données, on va dire, de manière interne, dans le pilotage interne de l'entreprise ?

P6 : Oui, et ça fait partie d'une réplication réglementaire. Les réplications réglementaires de la banque ont souvent les structures dans les trois piliers du système de BAL. Les trois piliers, c'est que c'est un

système européen. Les banques américaines ne se prennent pas la tête avec des choses pareilles. Donc, pilier 1, les banques doivent avoir un capital approprié, disons, en stock, par rapport aux risques qu'ils prennent sur le marché. Et donc là, il va falloir que ce capital qui doit rester disponible, il est calculé par rapport au montant de crédits qui sont plus ou moins risqués. Et donc, il faut qu'on quantifie, sur base des data points qu'on a, aussi un certain niveau de risque lié au risque climatique et qu'on définisse une somme concrète qui va être en top off, en plus de toutes les autres réglementations qui demandent à mettre du capital de côté. Donc, ce n'est pas des sommets énormes aujourd'hui en termes relatifs. Mais c'est une demande de l'ECB. Pilier 2, c'est le supervisory mechanism. C'est le fait que la banque européenne vient faire des audits et regarde et reçoit toutes sortes de rapports de monitoring. Et là-dedans aussi, il y a des exercices où on doit prouver qu'on a la main sur les niveaux de risque, transition et risque physique. Et le pilier 3, c'est des disclosures. Et donc là, c'est tout un plan de reporting. C'est l'essentiel de notre reporting. Et j'ai oublié dans le pilier 2, les stress tests. Les stress tests, c'est du modeling, d'imaginer des scénarios auxquels on va soumettre notre portefeuille de crédit. Et il y a un modèle derrière qui va voir ce qui se passe. Ce n'est pas mon domaine, je ne suis pas mathématicienne. Et l'idée, c'est qu'on prend par exemple le portefeuille d'un crédit hypothécaire de la banque et on estime les EPC (Energy Performance Certificate). On a notre collecte d'EPC par crédit. Là où on n'a pas d'EPC, on va devoir faire une estimation pour avoir un dataset complet. Et le scénario de stress, ça va être tous les EPC perdent un cran et le prix de l'énergie monte de 150% sur les deux prochaines années à venir. Qu'est-ce que ça fait ? Quel est l'effet sur la capacité de remboursement de nos clients ? Ça, c'est un scénario de stress test. Et tu as besoin des données ESG, dans l'occurrence de la performance énergétique des bâtiments, pour modéliser ça.

J.D. : Ok, je comprends.

P6 : C'est intéressant.

J.D. : Oui, c'est très intéressant. Ça va plus loin que certaines plus petites entreprises qui n'ont aucune standardisation ni quoi que ce soit. Donc là, c'est intéressant parce que je comprends quand même que dans des plus grosses boîtes avec des exigences plus élevées, il y a quand même plus de choses qui sont mises en place et du coup, ça devient plus clair aussi. Parfois, on dit juste, je ne sais pas, quand la donnée n'est pas claire, on fait une estimation sur une moyenne et puis c'est fini. Et tu es là, ok, ça reste très flou.

P6 : Oui, alors nous, on fait des estimations aussi. Mais l'usage après qu'on doit en faire est très réglementé. Ce n'est pas la banque qui a fait l'initiative de faire ça. C'est le régulateur européen qui mène la danse.

J.D. : Oui, je me doute. Du coup, on peut passer à la partie incertitudes. Pour toi, je sais que c'est très large comme question, mais quelles sont les principales incertitudes ou les difficultés

que vous pouvez rencontrer avec les données ESG ? Je ne sais pas si tu as des exemples de situations ou alors si, par exemple, vous rencontrez des données imprécises, incomplètes. Et alors, comment vous gérez ça ?

P6 : On peut peut-être prendre l'exemple des EPC, parce que c'est assez large et assez proche, disons, de tout le monde. Et aussi l'exemple des émissions de CO2. Donc sur les EPC, étant en plus, là, on est l'entité belge dans un groupe français, on est souvent comparé à nos collègues français qui ont un standard pour leurs EPC, qui couvre à peu près tous les bâtiments. Ici en Belgique, c'est la région qui décide de ce type de standard. Et donc, on a trois standards différents qui ne couvrent pas tous les mêmes types de bâtiments. Ils n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur l'échelle. Donc, on a un label A en Flandre et un label A à Bruxelles. Ce n'est pas la même chose. Voilà, je vais m'arrêter là. Et en plus de ça, on a une directive européenne qui dit que les banques doivent avoir accès à ces informations-là. L'ordinateur européen le sait. La banque européenne nous demande de faire des rapports dessus, donc ce serait quand même bien qu'on puisse avoir accès. Enfin, ça serait assez logique. De manière... C'est des données qui sont liées à un bâtiment, pas à une personne. Donc, au niveau européen et dans la plupart des pays, on considère que ce n'est pas sujet à GDPR (General Data Protection Regulation). GDPR, c'est la réglementation sur les données privées des personnes physiques. En Flandre, on soutient jusqu'à aujourd'hui que les données qui sont sur un certificat de performance énergétique sont des données sujets à GDPR. Et que, donc, il ne faut pas porter la baisse avec qui que ce soit pour plus de 3 mois. Je pense que chacun peut aller vérifier une adresse en tapant l'adresse dans une page web. Mais il n'y a pas de lien structuré qui permettrait de sortir tout le stock et de le garder pour des besoins de reporting réglementaires. Ça, ce n'est pas possible aujourd'hui. Et donc, notre seule manière de collecter, c'est de demander au client un par un. OK. Donc, dans le processus de crédit hypothécaire, on demande au client, est-ce que vous avez un EPC ?

J.D. : Donc, vous contactez client par client, chacun à leur tour ?

P6 : Oui, absolument tous. Ils n'en ont pas toujours. Il y a toutes sortes de scénarios dans lesquels c'est un peu obligatoire. Donc, là, on n'a rien. Mais oui, la collecte, ici, est à la source. C'est à la source. Au niveau très granulaire.

J.D. : Il n'y a pas de moyens qui peuvent être mis en place pour ça ?

P6 : C'est-à-dire qu'on a une réglementation européenne qui doit être et qui dit exactement ça. Qui dit, c'est aux autorités publiques de mettre à disposition aux institutions financières ces données-là de manière anonymisée jusqu'à ce qu'il y ait une adresse. De toute façon, il n'y a pas de... Surtout le long du process, il n'y a jamais un nom de personne dessus. Seul nom de personne qui est sur le... Il n'y a un nom de personne, c'est le nom du certificateur ou de la boîte, l'entreprise qui a fait le certificat. Il n'y a pas de nom lié à la personne qui habite dans le bien. Donc, voilà. Mais on répète ça à la Banque

Nationale Européenne à chaque fois qu'on a l'occasion. Et ils le savent. Et c'est quelque chose que tu retrouverais dans les documents de faibles fins. On attend la transposition en droit belge de cette directive qui devrait normalement être un terme à cette interprétation bizarre du GDPR. Et avoir un API call. Donc, ce qu'on fait, c'est que... Sur les crédits où on sait qu'il s'agit de construire un nouveau bâtiment, on a le droit de faire des estimations. Sur les crédits les plus récents, si on a encore un crédit pour une nouvelle maison qui traînerait depuis 2003 ou 2010, on ne fait pas d'estimation là-dessus. Ça commence en 2020, je crois. Donc, à une époque où les normes de construction étaient déjà bien stables et de facto, pour faire en sorte que le nouveau bâtiment va forcément être un appel A ou B.

J.D. : Et comment vous faites, du coup, ces estimations ?

P6 : Alors, on prend les dates qu'on a à disposition. Quand on sait qu'il va y avoir une nouvelle construction, c'est qu'a priori, ce n'est pas encore construit. Donc, sur les nouveaux crédits, quand le but du crédit est bien identifié comme nouveau construction, on indique que ça va être… Donc, on prend le A et pour la valeur en kilowattheure, on prend la moitié de la valeur médiane en fonction de la région, puisque ça va être une valeur différente par région. On ne fait pas d'estimation si c'est un bien dehors de Belgique. C'est rarement ce genre de bien collatéral. Et on a un système externe qui fait référence au framework PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials). P-C-A-F. Vous connaissez peut-être cette référence. C'est, disons, une organisation, quelque part une ONG, mais plus centrée sur les normes, qui a donné pas mal de guidelines aux institutions financières et à d'autres secteurs, d'ailleurs, sur comment reporter les données non financières. Et donc, ils ont une… ils ont créé une petite grille de data collectif, on va dire, pour indiquer un certain score en fonction de la qualité de la donnée. OK. Donc, ça va de 1 à 5. Et 1, ça veut dire qu'on a collecté la donnée du client. C'est la plus sûre. Quand on tombe à 2, c'est qu'on a dû faire une moyenne, parce qu'on est sur un bien qui avait plusieurs unités, et donc, on a fait une moyenne. Au-dessous de 2, ça va être forcément des estimations. Je crois qu'à 3B, on est, justement, sur une estimation basée sur l'année de construction. C'est une table que tu retrouverais facilement dans leurs guidelines pour les institutions financières, typiquement pour EPC, justement, sur la performance énergétique. Et là, donc, on utilise ça. On a créé le data point de nos systèmes pour, tout au long de la chaîne, dès la golden source de l'EPC, avoir une trace de quel niveau de qualité on a sur la donnée.

J.D. : Et donc, c'est vous qui décidez d'utiliser ça comme guideline ? Le système de point ?

P6 : Oui. Il nous fallait forcément quelque chose, parce qu'ensuite, dans les templates du régulateur, il faut distinguer ce qui est collecté de ce qui est estimé.

J.D. : OK. Mais pour être sûre de comprendre, vous avez le choix d'utiliser PCAF. Il n'y pas une standardisation dans toutes les banques ?

P6 : Oui. Après, PCAF, c'est quand même un grand nom. Je veux dire, c'est soit ça, soit... Je ne me souviens plus maintenant du nom de l'autre, mais en gros, il fallait faire un truc de standard. Et on a choisi celui-là.

J.D. : Et comment vous décidez si l'estimation est suffisamment fiable ? Est-ce que de nouveau, il y a des choses qui sont mises en place ou c'est au moment où vous faites une estimation et c'est OK ? Je ne sais pas qui décide que l'estimation est bonne ou de nouveau s'il y a des standards à suivre.

P6 : Alors, on a une gouvernance autour de ça. On a des équipes qui sont proches du business et notre équipe qui est plus proche de risque. Donc, c'est des équipes qui sont spécialisées sur tous les sujets ESG. On va aussi avoir quelques représentants de finances puisque c'est eux qui vont produire le rapport au final sur la plupart des cas. Et on va se mettre d'accord pour balancer l'interprétation de la norme externe au plus proche et ce qui est opérationnellement possible. Donc, c'est quelque chose sur lequel Febelfin aide pas mal en tant que fédération des banques. Ils ont notamment, sur les crédits hypothécaires, eu tout un groupe de travail où ils ont pris la taxonomie européenne et ils ont essayé de définir comment, étant déjà dans le secteur, sachant quel type de données les banques ont en général déjà dans leur système, qu'est-ce qu'on peut utiliser pour coller au plus proche de cette réglementation générale. Et ce qui était positif aussi, c'est que comme c'était un effort, disons, de marché, ils ont aussi pu avoir la validation là-dessus de l'ANBP. Donc, grâce à ça, on est sûrs que toute la Belgique utilise la même chose. Et que les simplifications qui sont faites sont acceptables. L'estimation sur les nouvelles constructions, ça a été validé avec l'ANBP (Association of Natural Biocontrol Porducers). Donc voilà, Febelfin, il faut que quelque chose soit aligné à la taxonomie européenne pour un crédit hypothécaire. Il faut qu'il soit dans le top 15 par Co mobilier du pays. Donc, c'est Febelfin qui a remonté les manches et qui a dit, OK, le top 15, ça va être tel chiffre. On se base sur toutes les sources disponibles publiques. Et c'est un chiffre qu'on va faire évoluer pour être toujours vraiment dans le top 15 dont la valeur évolue avec le temps, puisqu'on est censé rénover pour aller dans la bonne direction. Tous les pays européens ont un énorme effort de rénovation à faire pour améliorer leur performance énergétique. Et donc, l'objectif à atteindre est dynamique. Il évolue avec le temps. Et voilà. Je crois que je me suis un peu éloignée de la question.

J.D. : OK, ça va. J'avais une question. Est-ce que ça vous arrive dans certaiens situations d'avoir des données manquantes ? et que faites-vous dans cette situation ?

P6 : Oui. Donc il y a toujours moyen de faire une estimation, mais elle est de moins en moins bonne qualité. Uniquement dans ce truc PCAF, le niveau 5, le pire, c'est que tu prends les stats régionales et tu appliques la moyenne régionale. Et quand il faut un dataset pour un stress test, où il ne peut pas manquer de données, évidemment, on essaie de couvrir avec le niveau de qualité le plus... un bon niveau de qualité le plus possible. Mais sur le stock ancien ou sur d'autres cas de figure, il n'y aura

rien. On va utiliser des moyennes régionales. On a même des moyennes... Il y a des statistiques publiques sur les moyennes par municipalité. Des fois, on peut utiliser ça aussi, juste de se baser sur l'adresse et de se dire, ben là, la moyenne pour ce lieu, c'est ça. Et donc, faute de mieux, on va utiliser ça et on va avoir le PCAF Data Quality Score à côté, 5, qui nous permet de garder la trace tout du long de la qualité. Et donc, à la fin, tu vas pouvoir faire des agrégations et dire, ben, dans mon data set, j'ai 70 % de 1 ou de 2 et puis le reste, c'est du 5, quoi, malheureusement.

J.D. : Donc ça, c'est vraiment considéré un peu comme une preuve, quoi, de comment vous avez fait cette estimation.

P6 : Oui, c'est les bases de la traçabilité dont on a besoin. Il y a une compréhension du régulateur aussi. Évidemment, on est poussé à travers différents exercices de revues, à avoir une couverture de plus en plus complète. Mais ça veut aussi dire que dans la réalité, que c'est compliqué, quoi, de collecter.

J.D. : Donc, toi, tu travailles, du coup, avec ton département sur les incertitudes. Mais du coup, si j'ai bien compris, tu fais appel, par exemple, au département de finance. Est-ce que tu dois faire appel à d'autres départements ?

P6 : Risques et finances. Donc, risques et finances sont les deux départements qui, dans une banque, font à peu près tout le reporting. Et donc, c'est chez eux que, comme ESG est un sujet transversal, on a quand même besoin d'experts de reporting avant d'experts d'ESG. Vu la taille des portefeuilles et tout ça, je veux dire, en termes de... Le chiffre d'une convention et le nombre de transactions est tellement énorme. Je veux dire, on peut pas faire sans eux, ces deux départements-là. Il y a forcément un département d'expertise d'ESG qui soit localisé... Nous, on est un peu hybride. On a notre équipe qui est chez Risk, mais il y a aussi une équipe qui est plus proche du business. Après, ce qui est intéressant, si le change management, c'est quelque chose qui t'intéresse aussi, forcément, pour améliorer avec le temps les données collectées par nos relationships et nos chargées d'affaires, on a mis en place simplement des réunions régulières où il y a des personnes de contact dans les équipes business aussi. Ils ont un travail... Ils sont chargés d'affaires, mais ils ont été volontaires pour être un peu l'ambassadeur de la durabilité dans leur centre business, dans leur région. Et ils vont avoir des réunions avec nous en centrale de manière régulière pour échanger sur les difficultés qu'ils ont justement sur l'opérationnalisation. Nous, on va leur faire des retours sur les contrôles qu'on a pu faire sur les données qu'ils ont encodées et essayer d'améliorer comme ça ensemble les choses au fur et à mesure. Donc ça, c'est intéressant.

J.D : Ok, super. On arrive tout doucement à la fin. As-tu encore un exemple concret d'une décision ou d'un projet ou quelque chose qui a été influencé, donc un projet, on va dire, interne

d'entreprise qui a été influencé du coup par les données environnementales et sociales qui, de base, n'étaient peut-être pas liées à ces données.

P6 : Oui, ou un projet de base juste qui est là, interne dans l'entreprise et finalement, il est influencé par le fait que maintenant, il faut quand même prendre plus en compte les données environnementales, les données ESG de manière générale. Pour nous, c'est extrêmement impactant. Il y a des dizaines de personnes à la banque qui ne travaillent peut-être pas à 100 % là-dessus, mais qui sont impactées au jour le jour par ces règlements supplémentaires. Je pense que je suis trop dedans, moi. Mais tu sens que petit à petit, ce genre de données, elles commencent à être complètement intégrées dans toute la gestion de l'entreprise. Elles font partie de notre quotidien. Après, elles font partie de notre quotidien pour répondre aux réglementations de reporting et de monitoring. Après, ce qui est moins mature, c'est le feedback qui pourrait exister entre du reporting réglementaire et une stratégie de business. Ça, c'est moins mature.

J.D. : Est-ce que vous essayez d'intégrer tout ça votre business ? Vous vous dirigez vers cette optique-là ?

P6 : On a des plans pour ça qui sont aussi dictés par les nouvelles réglementations. C'est quand même lié à tes réglementations finalement.

J.D. : Je ne sais pas si tu as d'autres choses à rajouter ou quoi, si tu penses à d'autres choses.

P6 : Non, je pense que j'ai tout dit. J'espère que c'était à peu près clair.

J.D. : Oui, c'était clair.

Entretien P7 :

J.D. : Pour rappel, je suis en deuxième année de master à la LSM et je réalise une recherche sur les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting. Plus précisément, j'm'intéresse à la manière dont ces données sont collectées, produites, utilisées, consolider etc. pour le reporting, ainsi que au sein des organisation. Et le point clé de ma recherche s'intéresse aux incertitudes et aux difficultés qui peuvent justement apparaître par rapport à ces données dans la pratique. L'entretien est enregistré et alors je ne sais pas si tu veux que ce soit anonyme ou pas.

P7 : Oui, j'aimerais que ce soit anonyme en effet.

J.D. : Parfait comme ça c'est clair. Donc, je ne sais pas si tu as des questions avant qu'on commence ? Donc voilà, donc on va d'abord un peu parler de ton parcours, de ton rôle etc. dans l'entreprise. Ensuite, on partira sur tout ce qui est production des données environnementales, la collecte, les types de données etc que vous récoltez. Ensuite, ce sera plutôt sur l'utilisation de ces données, qui les utilise, comment elles sont consolidées etc. Et enfin ce sera plutôt la partie sur les incertitudes et les difficultés. Et alors m'expliquer plutôt les incertitudes et surtout comment elles sont gérées quoi.

P7 : Ok, très bien.

J.D. : Donc on peut commencer. Est-ce que tu peux d'abord me parler de ton parcours, de ta fonction actuelle, peut-être aussi me parler de l'organisation aussi, tes principales responsabilités, voilà.

P7 : Très bien, donc du coup purement sur mon parcours, donc de formation je suis bioingénieur. J'ai fait différentes boîtes, mais c'est pas tout à fait relevant avec la partie ESG. Les deux dernières expériences qui sont vraiment relevantes par rapport à ESG, c'est que j'ai travaillé pour une start-up qui mettait en place un logiciel de bilan carbone. Et puis je suis devenue consultante en biocarbone. Et je cherchais quelque chose de beaucoup plus opérationnel, puisque la consultance c'est très stratégique, et donc je cherchais quelque chose de plus opérationnel et que je pouvais suivre dans le temps. Et c'est comme ça que je suis arrivée chez [Entreprise]. Chez [Entreprise] du coup ça fait deux ans que je suis là. Donc mon rôle c'est ESG Data Coordinator. Donc pour l'équipe ESG, on est deux temps pleins et demi pour ESG, parce que l'idée c'est vraiment de coordonner toute la stratégie ESG, tout en gardant la responsabilité, l'ownership chez le business. Et en fait, toute l'expertise et les actions sont dans le business. Donc notre rôle c'est vraiment d'encourager et de coordonner tout ça. Et donc voilà, je pense que c'est un peu deux stratégies dans d'autres entreprises. Certaines entreprises ont des énormes équipes ESG, mais ils prennent tout l'ownership et l'ownership là-dedans. Nous c'est vraiment

une équipe de coordination. Donc du coup, on travaille avec mon manager, qui est du coup ESG Manager. Et puis on a une autre personne qui est à mi-temps porte-parole et à mi-temps ESG. Et lui, il est plutôt spécialisé dans tout ce qui est taxonomie. Il fait le volet taxonomie, en gros c'est ça.

J.D. : Ok, super. Ok, on peut direct alors commencer sur les questions à propos du sujet. Donc de manière générale, pour commencer, comment est-ce que les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting sont-elles produites au sein de l'organisation ? Peut-être me parler des processus de collecte, de consolidation, quel type de données sont mobilisées, si tu travailles avec des acteurs ou des différents départements, etc.

P7 : Du coup, juste pour reprendre une étape avant ça, je vais peut-être parler de [Entreprise]. Je ne sais pas à quel point, Fabienne, t'as parlé de [Entreprise], mais je pense que c'est important de comprendre l'entreprise pour que tu comprennes une certaine spécialité. En gros, [Entreprise], c'est le gestionnaire des infrastructures du transport terminal et stockage du gaz natural en Belgique. Donc, on a un lieu de stockage, puis on a un terminal, donc c'est là où on transfère le LNG, donc le gaz naturel liquéfié, des bateaux, donc des métalliers, vers nos pipelines. Et forcément, on a toutes les pipelines à travers la Belgique et on a tous des points de connexion avec les différentes frontières. Donc, tu vois, c'est un peu les autoroutes à gaz et les routes secondaires. Et donc, du coup, on a vraiment cette partie [Entreprise]-Belgium, qui est en Belgique, et puis on a au-dessus de [Entreprise]-Belgium, on a [Entreprise]-SA, qui lui détient des parts, parfois une minorité, dans d'autres infrastructures à travers le monde, en fait. Ouais, à travers le monde, et notamment, du coup, un terminal à Dunkerque, puis on a une pipeline qui relie la Belgique à l'Angleterre. Et donc, du coup, pour le moment, ce qui est l'application, c'est ce qu'on appelle la fameuse Bay One, et donc ça, c'est [Entreprise]-Belgium, parce que c'est une entité d'intérêt public et qu'elle est en bourse. Et donc, dans la deuxième, vous voyez, il y aura [Entreprise]-SA, donc ça veut dire que [Entreprise]-Belgium plus toutes les entités à travers le monde. Donc voilà, un peu de contexte sur l'entreprise, donc concrètement, comment ça se passe. En 2023, on a fait une analyse de double matériété. Là, je n'étais pas encore là. Et donc, on a, pour le groupe, donc déjà, on a travaillé sur le niveau déjà de la Wave 2, en fait. On a déjà défini nos sujets matériels. Donc, on a une dizaine de sujets matériels. Tout ça, c'est public, donc je peux te montrer. Attends, j'ai le rapport annuel sous les yeux, donc je peux partager. Donc du coup, ça, c'est le rapport annuel que tu peux télécharger sur le site. Donc, tu vois, on a des sujets matériels comme le transport de molécules bas carbone, parce que forcément, dans tout ce qui est ESG et la transition énergétique, on a vraiment un rôle pour favoriser ces transitions énergétiques. Donc là, l'idée, c'est d'avoir toutes les molécules qui sont, pardon, toutes les pipelines qu'on a qui sont combattues avec d'autres molécules, donc notamment de l'hydrogène et du CO2. Donc, le CO2, pour pouvoir le stocker, par exemple, dans les sens un peu plus gaziers en Norvège, et l'hydrogène sous forme d'énergie, parce qu'au bout d'un moment, on a du CH4, donc c'est du méthane, donc c'est du gaz naturel. On va réduire aussi les objectifs de réduction de nos propres émissions, scope 1 et 2, et scope 3. Donc là, je te parle de

[Entreprise] Belgium. Le groupe, c'est pour 2027, que c'est obligatoire. Donc c'est le fait de respecter nos arrangements vis-à-vis de nos clients, de ne pas avoir d'accidents majeurs sur nos pipelines. Tout ce qui est les employees safety, c'est notre target. Diversité et inclusion, c'est une campagne, une formation, comme objectif. Maintenir nos employés engagés/motivés. Une fois tous les 2-3 ans, on a un sondage, et on essaie que l'engagement soit au-dessus de 70%. T'as aussi que 90% de nos employés, chaque année, améliorent leurs skills dans 2 des 4 domaines. Et puis, ça c'est la gouvernance, du coup, éthique. Tout ce qui est lutte contre la corruption, c'est que tout le monde suive notre formation sur notre code éthique. Donc du coup, ça c'est des sujets qui ont été jugés comme matériel en 2023 et qui sont valables pour le groupe. Donc ça, ça a commencé par ça, et puis la deuxième étape, c'est forcément à partir du moment où ces sujets étaient réels. Tu vois, certains sont très ESRS, typiquement, réduction des émissions, ça c'est E1. Dans les S ici, il doit y avoir du S1, S14. Ça c'est du G1. C'est valable pour la structure, c'est forcément quelque chose qui est très spécifique à notre plan business. Donc du coup, on a défini ces sujets matériels, et puis, à partir de ça, on a défini qu'est-ce qu'on avait besoin d'avoir dans le rapport annuel. Donc on a été chercher les ESRS, et on a évoqué, point par point, dans ce fameux Excel dont tu as entendu parler, peut-être, en fonction de la matérialité, on a dit ok, ça c'est matériel, et on a construit de la collecte de données basées là-dessus.

J.D. : Et ça du coup, c'est vous qui avez été chercher les données directement, je suppose, dans les autres départements ?

P7 : Oui, c'est ça. Donc pour le moment, clairement, c'est manuel comme collecte de données, donc c'est via des Excel. Et donc du coup, je coordonne toute cette collecte de données, et je fais ça deux fois par an.

J.D. : Ok. Et tu travailles avec d'autres départements ? Est-ce que tu travailles juste avec eux pour récolter la donnée, ou tu travailles quand même avec eux pour aussi les consolider et les retaper là-dedans ?

P7 : Donc du coup, je travaille avec eux pour collecter les données, et ce soit des données quantitatives, donc des chiffres dans les tableaux, que qualitatifs. Du coup, forcément, chaque année, c'est des chiffres dans les tableaux, et puis après ça, c'est vraiment pour la partie qualitative. Du coup, on rédige avec eux les textes. Et du coup, nous, ce qui nous intéresse, c'est non seulement de collecter les données, mais aussi d'atteindre le target qu'on s'est fixé. Donc si on n'a pas atteint ce target-là, on va travailler avec eux pour être sûr qu'on les atteigne à la mi-année. C'est pour ça qu'on fait des collectes deux fois par an, de données quantitatives, on fait ça deux fois par an. Première fois jusqu'au six premiers mois, et à ce moment-là, on présente les grandes lignes de cette collecte de données à notre directeur. Et si on sent qu'on n'arrivera pas à atteindre les objectifs, du coup, on rédige ensemble comment on peut faire pour les six prochains mois, pour prendre nos actions et atteindre ces objectifs.

J.D. : Du coup, pour être sûr, vous n'utilisez pas d'outils spécifiques. Vous allez vraiment chercher les données, puis c'est mis dans des Excel. Il n'y a pas d'automatisation qui a été faite chez vous ?

P7 : Non, pour le moment, on est en train de travailler sur un projet d'automatisation. Du coup, c'est un Excel, mais parfois, ça vient en slot. Ça peut devenir d'autres Excel de base de données, ça peut devenir de base de données plus des interprétations de ces données là. Mais non, pour le moment, l'outil principal, c'est un Excel. Et c'est en cours, du coup, on a un projet en interne pour pouvoir automatiser, ou en tout cas, fluidifier tout ce processus-là. Et forcément, on est audité depuis 2024. Depuis le rapport de l'année 2024, donc c'est la deuxième année.

J.D. : Et est-ce que du coup, pour toi, dans l'entreprise, vous récoltez ces données plutôt pour des besoins externes, donc pour tout ce qui est reporting, etc. Ou est-ce qu'il y a aussi quand même une utilité dans le pilotage interne de l'entreprise, des prises de décisions ? Je ne sais pas si vous faites plutôt de ça de manière obligatoire, ou s'il y a quand même un intérêt, ou si vous vous rendez compte qu'il y a un intérêt qui commence à apparaître avec ces données ?

P7 : Ça peut avoir un impact sur des prises de décisions. Par exemple, là, de manière très transparente sur nos objectifs, on n'a pas atteint notre objectif en matière de réduction d'émissions pendant le scope 1 et 2. On a augmenté les émissions par rapport à l'année passée. Et ça s'explique parce qu'on a eu une grande activité au terminal. Donc, le terminal, ce sont des bateaux qui arrivent avec du GNL qui est à moins 160 degrés. Ça permet au gaz de se comprimer 600 fois. Et si tu veux, c'est un peu comme des grands thermos qui flottent, qui sont sur la mer et qui vont d'un terminal à un autre point. Et donc, du coup, l'activité du terminal, c'est de prendre ce gaz qui est à moins 160 degrés et de le remettre à une température qui est légèrement positive. Il y a deux façons de faire ça. C'est soit via des ORV. Donc, les ORV, c'est Open Rack Vaporizer. Et donc, tu as, si tu veux, tu prends ton conduit avec du GNL, ton gaz naturel liquéfié, et puis tu peux faire un drop, des gouttes d'eau de mer qui arrive au fur et à mesure. Ça va transmettre la chaleur et ça va réchauffer ton gaz. Ça, c'est le scénario idéal. Et on en a un certain nombre d'ORV. Mais l'autre façon plus ancienne de faire, du coup, c'est de prendre cette canalisation, tu la mets dans un énorme bain marie quelque part, et puis en dessous tu fais brûler du gaz et ça réchauffe le gaz GNL. Forcément, du coup, ça émet des émissions parce que tu brûles du gaz. Et c'est ça qui s'est passé en fait cette année, c'est qu'on avait trop de gaz naturel comparé à la capacité de nos ORV. Donc là, c'est gouttes à gouttes de l'eau de mer. Et du coup, on a utilisé ces fameux SCV bain marie. Et donc là, typiquement, on n'a pas réussi à atteindre notre objectif. Et donc en interne, c'est en discussion de savoir si on va rajouter ou non des ORV pour pouvoir réduire nos émissions. Ça, c'est le genre d'actions qui sont faites suite à notre rapport.

J.D. : Ça devient limite comme un indicateur un peu de performance aussi, je suppose, du coup.

P7 : Oui, c'est l'idée. C'est l'exemple le plus flagrant.

J.D. : Et du coup, une fois que vous avez produit ces données, que tu les as mises dans un Excel, etc., comment vous utilisez ces données pour faire le reporting du coup ?

P7 : Pour moi, il y a deux choses différentes. Il y a vraiment les targets ici. Ça, c'est vraiment les choses qui sont les plus visibles. Et ça, c'est discuter au niveau de la direction, c'est-à-dire simplement de donner la conclusion et de valider ou non certaines actions d'interne pour les prochaines années ou les prochains 6 mois pour être sûr qu'on va atteindre notre target. Et puis purement d'un point de vue pragmatique, on utilise un logiciel qui nous permet de faire ce rapport annuel. On utilise un… Si tu veux, c'est comme un Word partagé. Et chacun peut implémenter ses données dans ce Word partagé, entre guillemets. Et ça, c'est aussi parce que le rapport annuel, il n'y a pas que l'ESG, il y a la partie de finance, il y a une partie légale, une partie sur l'actionnariat, il y a plein de choses différentes. On a chacun notre chapitre et on ajoute. On ajoute, on valide notre partie. Et concrètement, du coup, c'est pas mal ma manager, moi, qui écrivons dedans, et puis ça va aller par les managers concernés, puis les directeurs. Et forcément, c'est audité aussi.

J.D. : OK, super. Petite question avant qu'on passe aux incertitudes, etc. Est-ce que tu as l'impression que, par exemple, au niveau des évolutions de toutes les réglementations, etc., par exemple, la simplification de tout ce qui est CSRD, SRS, est-ce que tu as l'impression que ça a impacté ta façon de travailler ? Ou je ne sais pas si vous avez gardé quand même les exigences qui étaient déjà là avant.

P7 : Mais du coup, ce qui est compliqué, c'est que on essaie d'anticiper au maximum les nouvelles régulations. Moi, je vois les simplifiés, parce qu'on est en premier draft de simplifier. C'était « intéressant », parce qu'on voyait vraiment qu'il y avait une simplification. Puis maintenant, il y a eu cette deuxième simplification mois de mai. Et là, on se rend compte que c'est un peu un retour en arrière. Mais il y a aussi encore pas mal de choses. Et on essaie d'anticiper. Enfin, c'est juste... On doit être vraiment expert dans notre truc. Parfois, on se sent un petit peu seul avec cette maîtrise. Et puis, il y a aussi des changements dans le GHG Protocol. On essaie d'anticiper aussi. Donc, voilà, c'est pas mal de questions. A chaque fois c'est des questions, des recherches, pas mal de temps investi sur lire les documents, sur essayer de les comprendre. De se mettre d'accord avec nos éditeurs sur l'interprétation.

J.D. : Oui, il faut rester non-stop informé, parce que ça évolue hyper vite. Du coup, on peut passer à la partie principale, le point clé de ma recherche. Plutôt au niveau des incertitudes. De manière générale, quelles sont les principales difficultés, les incertitudes que vous rencontrez concernant ces données ? Ça peut être à n'importe quelle étape, produire, interpréter, les

reporter, etc. Dans quelles situations est-ce que des données peuvent sembler peut-être imprécises, incomplètes ?

P7 : Par rapport à l'imprécision, je pense que tout ce qui est lié aux émissions indirectes, du coup au scope 3 plutôt, il y a un certain degré d'imprécision. On essaie de diminuer d'année en année parce que, ici, pour 2025, dans notre scope 3, dans nos achats, on a des pipelines, donc c'est typiquement des grands rouleaux de métal, et avant, on estimait ça sur les bases des ratios limitaires. Maintenant, on fait des calculs plus précis en termes de combien de tonnes de métal on a reçu, on charge des facteurs d'émission de la part de nos fournisseurs, et comme ça, on a des données plus précises. Parce que c'est un gros achat et ça représente vraiment beaucoup d'émissions qui sont associées derrière. Forcément, il y aura toujours un moment donné où il y a une zone grise dans le scope 3. Le but, ce n'est pas de produire la donnée pour produire la donnée, c'est d'avoir un bon ratio entre l'éffort de recherche des données et aussi le côté actionnable, avec quelles sont les actions qu'on peut mettre en place et qu'on peut mesurer d'un point de vue des émissions. Sinon, pour le reste, je pense que c'est des données généralement assez précises. On a un peu une boîte d'ingénieurs aussi qui simplifie le truc. Si je réfléchis un peu comme ça, c'est des données précises qui, à chaque fois, peuvent être justifiées par des documents, par d'autres chiffres. Je pense que c'est assez précis. Il y a encore une partie dans ta question. Tu peux répéter ta question.

J.D. : Du coup, je disais « De manière générale, quelles sont les principales difficultés, les incertitudes que vous rencontrez concernant ces données ? Ça peut être à n'importe quelle étape, produire, interpréter, les reporter, etc. Dans quelles situations est-ce que des données peuvent sembler peut-être imprécises, incomplètes ? ». Sinon, je suppose aussi que parfois, vous devez faire face à des interprétations de données ou à des estimations.

P7 : Oui. Il y a aussi la partie des auditeurs. Eux interprètent les données d'une certaine façon. Ce n'est pas spécialement l'utilisation qu'on fait de ces données-là. Là, je peux te donner un exemple très précis par rapport au prix interne du carbone. Là, nous, on utilise ce prix interne du carbone juste pour des projets précis. Dans le projet sur les ERV dont je t'ai parlé, est-ce qu'on va investir dans les ERV supplémentaires ou pas ? C'était un projet bien précis, mais on n'utilise pas systématiquement ce prix interne du carbone pour tous les achats. Là, on n'était pas d'accord avec nos auditeurs parce que nous, on a juste mis la valeur qu'on a utilisée pour ce projet-là. Pour eux, il y avait d'autres critères qu'il fallait cocher, qu'il fallait reporter, qu'il fallait décrire dans le rapport annuel, mais ce n'était pas pertinent pour nous parce qu'on l'utilise de manière ponctuelle. Donc parfois, il y a une peu d'interprétation vis-à-vis de nos auditeurs. On met des trucs, mais ce n'est pas toujours hyper pertinent. En l'occurrence, ce n'est pas très pertinent de tout décrire. Bon on arrive toujours à un consensus, ça c'est clair, on arrive à se mettre d'accord. Parfois, c'est des choses où c'est très générique pour essayer de s'adapter à un maximum de contextes différents. C'est pas forcément une application pour tout. Si je regarde par rapport aux données, c'est très factuel. Par exemple, si je prends les données par rapport à

notre bord de directeur, c'est des personnes qu'on peut compter. Il n'y a pas vraiment d'incertitude. [montre rapport annuel] Là, on écrit un petit peu nos logistiques à 10 ans. En termes de CAPEX, TOPEX, le financier. Là les émissions, on en a discuté. Scope 1 et 2, c'est très précis. Là, on est aussi audité par rapport aux ETS (Emissions Trading Scheme). Je ne sais pas si tu vois ce que c'est, les ETS. En gros, c'est l'Europe dans le contexte du Green Deal. Elle dit à toutes ses entreprises qu'il faut à présent compter leurs émissions Scope 1 et 2, surtout scope 1, et on fait une photo à un certain moment donné. Après ça, on a des quotas d'émissions CO2. Si tu les mets plus que ce que tu as fait dans le passé, tu dois payer un certain montant. Pour le Scope 1 et 2, on est audité dans ce contexte-là. Je pense que ça reste des chiffres assez précis ou en tout cas des bonnes estimations.

J.D. : Donc les incertitudes restent vraiment sur la Scope 3.

P7 : Oui. Et puis là, c'est par rapport aux pipelines qu'on a posées. C'est vérifié par différentes personnes. Si c'est des données financières sur la taxonomie, pareil on a des auditeurs.

J.D. : C'est des auditeurs externes dont tu parles ? Vous n'avez personne en interne qui fait un audit avant d'envoyer ? Par rapport aux données ESG.

P7 : Pour l'environnement, c'est des auditeurs externes dont je t'ai parlé. Par rapport à la taxonomie, il y a une partie auditeur externe de finances. Sinon, sur l'auditeur interne, non. En revanche on a notre… Par rapport à la gouvernance de ces données-là, dans mon Excel, je demande toujours à une personne de remplir les données et une autre personne de les analyser. Il y a déjà ce double regard. Il y a la personne qui encode, il y a la personne qui valide. Pour les ressources humaine, certaines données se retrouvent dans la balance sociale de l'entreprise. Ma conclusion, c'est que c'est pas mal de données qui sont vraiment très factuelles. On peut facilement prendre les documents là-dessus et c'est ce qu'il faut prendre avec les audit. Et quand on a des contrôles, soit ils sont mis en interne, soit c'est des contrôles qui sont faits dans le cadre d'autres audits.

J.D. : Ok. Ça, c'est clair. Là, tu disais qu'il y a une personne qui met les données et une autre qui vérifie. C'est toi qui as décidé de le faire. C'est ta décision ou est-ce que c'est quelque chose qui est mis en place par l'entreprise?

P7 : Juste pour recontextualiser, vu qu'on a le monopole en transport, terminal et stockage du gaz en Belgique, on a un régulateur qui s'appelle la CREG. Du coup, il y a certaines règles qui sont très fixes à notre business en particulier. On doit entre guillemets rendre les comptes de temps en temps. Ça n'impacte pas directement la partie ESG, mais ça impacte d'autres équipes. On a ce principe du four-eyes principle, principe des qutres yeux si tu veux, qui fait que typiquement, beaucoup de données sont rencodées par quelqu'un et vérifiées par quelqu'un d'autre. C'est un peu un mantra assez commun à travers l'entreprise.

J.D. : Du coup, si je comprends bien, il n'y a pas de réelle standardisation par exemple à suivre, vous n'avez pas des standards à suivre ? C'est vous qui choisissez comment vous gérez les choses en faisant des références à ce que tu viens de dire là. C'est vous qui décidez ?

P7 : Tu veux dire des standards de reporting ?

J.D. : Oui, à suivre, des standards de vérification pour gérer toutes les incertitudes. Est-ce qu'il y a des vrais mécanismes de contrôle qui sont mis en place ?

P7 : Oui, alors chaque fois, c'est au cas par cas. C'est vraiment par rapport aux données de chez Etchart. Mais typiquement, par exemple, c'est par rapport à tout ce qui est lié aux actions de travail. De mémoire, la personne qui encode ces données-là, c'est aussi la personne qui va fournir un rapport aux autorités belges. Et typiquement, par exemple, le nombre de jours qui sont des jours d'incapacité de travail, typiquement, ça, c'est une donnée qui vient de notre assureur. Donc, seul l'assureur peut dire c'est autant de jours. Et puis, il y a plein de calculs notables derrière, mais ça se fait du côté de l'assureur. Si on prend, par exemple, le nombre total d'employés, en fait, on a un logiciel qui gère la partie RH. Il y a seulement certaines personnes qui peuvent encoder des données, d'autres qui peuvent les valider, les vérifier, machin, tout ça. Donc, du coup, il y a à chaque fois une gouvernance un peu derrière toutes ces données-là, rares sont les données qui viennent de la tête de quelqu'un. Il y a toujours, dans ces différents départements, il y a toujours quelque chose qui... Une certaine gouvernance à travers ces données-là qui fait qu'on est confiant dans ces données. Maintenant, c'est sûr qu'il peut toujours y avoir... Vu que c'est un travail manuel d'encodage Excel, il peut toujours y avoir de l'erreur, l'erreur est humaine. Mais ça arrive rarement. Ça peut arriver, mais ça arrive rarement. Et c'est pour ça qu'on est audité aussi.

J.D. : Oui, clairement. Mais d'ailleurs, pour revenir là-dessus, du coup, par exemple, si l'auditeur a besoin d'une preuve, je suppose que vous documentez tout dans l'Excel, etc. Je ne sais pas si vous avez déjà eu affaire à ça, à devoir donner des preuves.

P7 : Oui, ça, c'est systématique. Donc, en fait, comment se passe l'audit ? C'est que ce rapport annuel est finalisé au mois de mars. Donc, moi, je commence à avoir des données sur les textes, on commence à reformer les textes. On base sur ce qu'on a fait les années précédentes. Et sur base de ça, on fait des textes. Et donc, ça, à la fin d'année, on essaie de cloturer ces textes-là. Et donc là, les auditeurs peuvent déjà aller voir ces textes. Et par exemple, typiquement, en parlant de politique. Ils m'ont demandé, donnez-moi la politique. Donc, eux regarde ça. Et puis aussi, il faut un peu une analyse de risque. C'est quoi les données les plus sensibles ? On peut voir que pour nous, les données qui sont les plus importantes, c'est forcément ce qui est lié aux émissions. Ça, c'est une analyse de sensibilité. Donc, forcément, il va être assez à cheval sur les émissions, sur des factures d'énergie, des trucs comme ça. Et donc, ça, c'est systématique. Ils nous demandent à chaque fois des documents

justificatifs. Et non seulement des documents justificatifs, mais aussi ils vont essayer de comprendre comment fonctionne le mécanisme des données. Tiens, qui est-ce qui est en code dans le système la première fois ? Est-ce qu'il y a quelqu'un qui valide ? Est-ce qu'il peut changer les données ? Est-ce que vous faites des vérifications par rapport aux années précédentes ou aux mois précédents ? Il y a certaines données typiquement pour la consommation de gaz, mais il y a un département entier qui fait un genre de comptabilité de gaz. Une fois par mois, ils font un peu une clôture comme sur un bilan financier, sauf que c'est lié au gaz. Et voilà, il y a encore plein de contrôles qui sont faits. Donc, c'est systématique.

J.D. : Donc là, dans ce cas-là, par exemple, ils te demandent une preuve comme ça, ça va revenir vers toi, et puis tu vas revenir vers les personnes qui ont récolté tout ça ?

P7 : Ça dépend un petit peu, mais généralement, ça se passe comme ça, oui. C'est moi qui centralise les demandes. Et puis, je demande au business, et puis je leur mets ça. Là, pour le moment, on travaille avec une de leurs plateformes. Une plateforme sur laquelle on soumet des documents.

J.D. : Et du coup, as-tu des exemples ou si c'est déjà arrivé, par exemple, qu'il y a une donnée manquante sur quelque chose qui est vraiment demandé par l'auditeur.

P7 : Il y a des données qui arrivent tard dans la saison des données, entre guillemets. Typiquement, par exemple, je t'ai dit que nos émissions Scope 1 et 2 étaient aussi auditées par d'autres auditeurs pour ces fameux ETS. Ça arrive que temps en temps, on fasse quelques ajustements suite à cette audit-là qui arrive du coup un peu plus tôt. Suite à cette audite-là, ça peut arriver qu'on fasse quelques modifications. Ce ne sont jamais des trucs qui sont hyper significatifs. Ça peut arriver qu'on fasse des ajustements suite.

J.D. : Vous faites des ajustements même après avoir déjà publié le rapport ?

P7 : Non, non, non. Une fois que le rapport est publié, là, on y touche plus quoi. Sauf erreur majeure, ça n'est pas encore arrivé, mais une fois qu'il est publié, c'est ce qui a été audité. Non, non, mais ça peut arriver qu'on fasse une première soumission de données aux auditeurs au début février, et puis fin février, quelques ajustements qui soient faits. Et c'est aussi sur base des discussions parfois qu'on a avec les auditeurs. Je pense notamment aux accidents de travail. Les années précédentes, ce qui était lié aux accidents de travail, c'était fort orienté sur notre propre… sur nos employés. Et puis, cette année, on a étendu à nos employés et au concept de non-employés. Donc, c'est toutes les personnes qui travaillent au nom de l'organisation, typiquement les consultants IT, par exemple. Les consultants IT ou des personnes qui sont « consultants », mais sous un nom bien particulier. Et on a choisi ces personnes-là parce qu'ils ont certaines compétences. A contrario de contractants où on demande un service typiquement ce qui est gardiennage, nettoyage. Ça, c'est le décontractant de service. Mais du coup, on a une discussion. Il faut rajouter ce qu'on appelle les non-employés. Donc, ça, c'est, on va

dire, consultants IT. On nous en a rajouté. Du coup, on nous en a rajouté. Dans l'audit. Le principe de l'audit, c'est que quand on arrive aux conclusions de l'audit, on est déjà d'accord avec les conclusions. Il n'y a pas de surprises. Ils interviennent au moment où on écrit ce rapport annuel, au moment où on rassemble toutes les données et tout ça. Ils vérifient au fur et à mesure. Puis, une fois qu'on clôture cet audit, on est déjà d'accord sur les conclusions correspondantes. Enfin, c'est comme les audits financiers. Une fois que c'est publié, c'est que c'est publié et validé. On ne va pas d'abord publier et puis après ça, eux vont vérifier.

J.D. : Oui, c'est ça. En fait, j'avais dans l'idée qu'il vous manquait peut-être l'info, mais du coup, ils disaient pour l'année prochaine, mettez cette information-là. Mais OK, du coup, je comprends mieux.

P7 : Pour le moment, on n'a pas eu ce cas de figure là de « il vous manque des infos ».

J.C. : Et pour en revenir un peu sur les estimations. Par exemple, une estimation, comment tu décides qu'elle est suffisamment fiable pour être utilisée ? Avez-vous des indicateurs particuliers ou quoi.

P7 : Est-ce que tu as des exemples concrets d'estimation ? Je n'ai pas besoin de nom, mais...

J.D. : Là, j'avais un rendez-vous avec une entreprise qui est dans les chantiers, etc. Ils disaient, par exemple, tout ce qui est compteur électrique ou quoi, parfois, ils ne reçoivent pas toutes les factures donc ils vont aller chercher des moyennes. S'ils n'ont vraiment rien, ils vont chercher des moyennes sur Internet et finalement, ça devient une estimation. C'est plus dans ce style-là, quand tu ne sais pas vraiment calculer.

P7 : Là, c'est tout ce qui touche à nos émissions. J'ai l'impression qu'il y a une simulation qui m'échappe. Je suis en train de réfléchir. Tout ce qui est électricité, on a des gros... Du coup, on a quand même des sites qui consomment beaucoup d'électricité. Ça, c'est une facture par mois, donc c'est facile. On peut suivre vraiment ce que c'est. Et puis, on a des petits postes qui consomment de l'électricité, mais on a une facture. Une facture de réconciliation. C'est comme les factures d'énergie. C'est tout les mois tu paies une provision donc tu paies un acompte et puis une fois par an ils font la grosse différence quoi. Là, il se peut que dans ces trucs il y ait des estimations qui soit faites sur de l'année précédente, mais généralement c'est aussi des sites pour lequels c'est très constant d'année en année.

J.D. : Oui, c'est ça. OK.

P7 : Je vais arrêter de partager mon écran, et honnêtement, je vais faire ma recherche dans mes mails, parce qu'il y a quelque chose qui me dit quelque chose sur mes estimations. Mais par exemple, par

rapport aux accidents de travail, il se peut qu'il y ait des accidents qui soient mineurs, qui ne soient pas déclarés, par exemple. C'est toujours selon notre meilleure connaissance. Et on justifie tout ça par rapport... On justifie que ça, quoi.

J.D. : Oui, parce que moi, du coup, j'ai interrogé aussi des petites entreprises qui sont un peu moins matures, et là, évidemment, il y a beaucoup plus d'incertitudes. Je pose plein de questions et j'essaie de creuser pour voir à quel point la maturité de l'entreprise, ça joue.

P7 : Oui, déjà, j'ai l'impression... Ah oui, voilà. Typiquement, là, j'ai un cas d'estimation, c'est... Pour le moment, notre warehouse, donc, notre magasin, je pense que c'est un mot pour ça. Là,où on stocke tous les pipelines qui vont être posés dans le futur, qu'on a achetés et qui sont physiquement là, entrepôt, même le stockage, en pleine rénovation. C'est en pleine rénovation. Et du coup, on loue un autre entrepôt autre part. Et là, on avait vraiment beaucoup de mal à obtenir des données en termes de consommation d'énergie. Et là, il y a eu toute une discussion avec les différentes personnes. Et donc, typiquement, là, je pense que je suis partie des factures d'énergie qu'on a payées. Moi, j'ai converti en mégawattheures sur base d'une moyenne, quoi. Mais encore une fois, c'est des choses qui sont toutes petites. Et en fait, ça n'impacte pas vraiment notre audit. Je pense que l'auditeur n'est pas tiqué sur ce point-là en particulier parce que c'est vraiment des toutes petites consommations. Pareil. Donc, on loue des bâtiments. Notre siège principal est en rénovation pour le moment. On loue des bâtiments. Du coup, on loue des bâtiments chez […]. Donc, on a pris l'ensemble des consommations d'énergie du bâtiment divisé par le nombre d'étages qu'on occupe, quoi. Mais encore une fois, c'est minuscule comme truc, quoi. C'est minuscule et temporaire. On sait que dans le futur, on aura des données. Parce qu'on a des compteurs, quoi. Puis, on possède les compteurs et ils sont dans les factures. Mais sinon, pour le reste des données, c'est vraiment des trucs qui sont très connus.

J.D. : Mais tant mieux, c'est bien.

P7 : Oui, c'est le côté positif.

J.D. : C'est rare dans les entreprises que j'ai interviewées, là. Souvent, parfois, c'est un peu la galère.

P7 : Ben, voilà. Je pense que c'est une grosse entreprise. Une entreprise industrielle. C'est un peu dans la philosophie de mesurer des choses, d'avoir des audits ou des contrôles en interne ou en externe. Il y pas de trucs qui sont déjà mis en place, quoi.

J.D. : Oui. Mais du coup, voilà, on arrive au bout. Je sais pas si t'as des choses à rajouter, ou si t'as l'impression qu'on a tout abordé.

P7 : Non, je pense qu'on a bien fait le tour. En tout cas, je te souhaite bonne chance avec ton TFE.

Entretien P8 :

J.D. : Ah oui, avant de commencer, je vais enregistrer l'entretien. Et j'en profite pour vous demander si vous souhaitez que l'entretien soit anonyme ?

P8 : Non, parce que la seule chose que de toute façon, je n'aurais pas le droit de faire, c'est de parler de choses confidentielles. Mais à mon avis, dans les questions, ce ne sera pas le cas. Il n'y aura pas de problème.

J.D. : Super. Donc moi, je suis étudiante en deuxième année de master à la Louvain School of Management. Du coup, j'ai pris comme option Corporate Sustainable Management et donc, j'ai décidé de réaliser une étude sur les données environnementales et sociales. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont les données vont être collectées, utilisées et gérées dans les organisations aussi pour le reporting et le point clé de ma recherche c'est vraiment du coup les incertitudes, les difficultés qui vont apparaître en fait dans la pratique que ce soit dans la collecte, dans la consolidation etc et du coup aussi dans le pilotage de manière générale du coup interne de l'entreprise. Donc voilà ma recherche elle se veut exploratoire c'est vraiment une recherche qualitative donc là le but c'est vraiment d'avoir un échange hyper ouvert. Je peux vous présenter les thématiques, donc premièrement on va parler un peu de votre parcours, de votre rôle en organisation, de l'organisation, ensuite ce sera plutôt sur tout ce qui est production des données environnementales donc au niveau de la collecte, les types de données que vous récoltez, les acteurs qui sont impliqués etc., puis ce sera plutôt sur l'utilisation de ces données donc l'objectif, vous me dites si jamais vous savez pas répondre quoi, mais l'objectif sera vraiment de savoir comment vous utilisez ces données pour le reporting mais aussi si les données sont utiles par exemple dans le pilotage interne de l'entreprise, dans les prises de décisions etc et enfin ce sera plutôt la partie du coup sur les incertitudes, les difficultés qui apparaissent avec ces données et surtout aussi comment vous les gérez. Donc je sais pas si vous avez des questions avant de commencer ?

P8 : Non on peut démarrer, c'est très clair.

J.D. : Top, bah du coup pour commencer vous pouvez me parler de votre parcours, de votre rôle, de votre fonction, vos principales responsabilités.

P8 : Donc moi je travaille dans la banque, enfin chez [Entreprise] depuis juillet 2010 donc j'ai eu un parcours un peu varié donc j'étais d'abord à Amsterdam dans la troisième ligne de défense donc tout ce qui était audit interne où là j'étais spécialisée dans la revue de modèles crédits. Après ça j'ai fait aussi un parcours en deuxième ligne de défense donc plutôt dans la partie risque en Belgique et en fait en janvier 2024 il avait été décidé dans la partie finance de notre organisation de créer une équipe

spécialisée dans tout ce qui était justement data et reporting ESG. Donc c'était une activité qui n'existait pas encore mais on voyait que la demande notamment réglementaire par rapport au reporting était en train d'augmenter significativement notamment avec l'arrivée de CSRD et donc il y a eu ce besoin de créer une équipe, une activité qui allait donc se focaliser sur ça mais de manière totalement comment dire enfin pas dans un autre scope plus large mais vraiment de manière isolée. Donc l'équipe a été créée en janvier 2024. Au départ donc j'étais seule pour créer l'activité et depuis lors donc on a développé l'équipe et je l'ai créé parce que justement on parlait des data et de la difficulté etc. Dès le début il y a quelque chose qui m'avait frappé c'était que ESG Data c'était super nouveau pour tout le monde même inter banque parce que c'est vrai que quand on s'assied parfois chez Febelfin qui est l'organisation où on se retrouve avec les autres banques par type de fonction un peu, ou par thématique. Après, c'était hyper intéressant mais en 2024 on était tous autour de cette table on se regardait on était là est-ce que quelqu'un a une idée de comment on peut avoir ce truc-là. Donc, c'était hyper challenging mais c'était hyper intéressant aussi mais donc ça m'a fait me dire ok le reporting c'est une chose mais sans les data on sait pas faire de rapport forcément. Donc, dans l'équipe, j'ai créé deux pôles un qui est vraiment focalisé uniquement sur le data et l'autre qui est donc pour la création le run de tous les rapports réglementaires ou internes qu'il faut faire aller que ce soit pour un régulateur ou pour la gestion interne. Donc voilà l'équipe existe maintenant depuis deux ans et demi et est donc créée avec ces deux pôles data et reporting. Donc ça c'est un peu où on en est et comment on est organisé donc au niveau de ces thématiques là au sein de la banque. Donc oui encore une fois, on fait partie d'un département qui rapporte au CFO donc on est vraiment dans la partie CFO, mais il y a d'autres équipes ESG au sein de la banque. Donc nous on est vraiment cette équipe chez le CFO parce qu'on s'occupe des reporting, des data etc. Mais il y a une équipe par exemple dont Abdullah fait partie avec Vanessa qui est plus l'équipe centrale donc qui va, comment dire, il rapporte au CEO de la banque et ça, ça va être vraiment l'équipe qui va s'occuper de toute la stratégie mais de manière vraiment transversale pour toute la banque de la stratégie ESG. Et après, on a aussi une équipe importante qui est notre équipe ESG risque, donc qui lui rapporte au CRO, qui lui va s'occuper de tout l'aspect de la gestion des risques ou impact des risques ESG sur les autres risques. Et enfin on aura encore au sein des différents départements et des segments donc par exemple pour les prêts hypothécaires vers le retail, pour nos clients SME, business banking et pour les large corporate. Dans ces trois gros segments, on a encore des leads ESG mais qui donc vont être beaucoup plus des accompagnateurs des clients pour pouvoir discuter avec eux, qu'est ce qu'il faut faire etc., quels sont les produits qu'on peut offrir et voilà. Donc ça c'est un peu comment ESG est organisé au sein de la banque.

J.D. : Ok super c'est bien clair merci. Du coup on peut passer directement aux questions sur le sujet. Donc premièrement de manière générale comment les données vont être produites donc que ce soit au niveau de la collecte, la consolidation, peut-être me parler des acteurs des départements avec qui vous travaillez et des exemples de type de données, qui vous viennent.

P8 : Donc c'est vrai que pour la collecte des données on a été donc soumis à une circulaire de la NBB (National Bank of Belgium), à une réglementation même de la banque nationale qui a rendu donc obligatoire pour les banques de collecter les certificats PEB lors d'un crédit donné pour l'achat que ce soit d'une maison, un appartement ou un immeuble mixte. Donc selon cette réglementation on a certains biens immobiliers qui sont soumis à ça, d'autres qui ne le sont pas du tout. Donc par exemple une école, un magasin etc ça c'est pas éligible à la collecte mais par contre un client qui vient nous demander un crédit pour avoir une maison ou un appartement, là c'est obligatoire, la banque doit collecter ce certificat. Donc ça, ça a été des dernières années, depuis qu'on a créé l'équipe en fait, on a instauré énormément de choses pour assurer que cette réglementation était mise en place et était bien suivie. Donc il y a eu, et ça, ça a été fait énormément en collaboration avec nos collègues ESG Risk et les Sustainability Leads dans les différents segments impactés, c'est qu'avec Risk on a revu la réglementation, on a vu ok comment est-ce qu'on doit l'avoir ou pas. Nous de notre côté on a mis en place un reporting pour pouvoir calculer le coverage de collecte qu'on avait pour pouvoir après ensemble aller vers le segment où on voit qu'il y a un très mauvais taux de collection pour lui demander attention faut peut-être un peu revoir ça. On a également revu certains process au niveau de l'onboarding des clients, donc il y a certains process à l'heure actuelle, c'était pas le cas il y a plusieurs années, mais où si la personne dans l'agence par exemple n'encode pas ou ne reçoit pas le certificat PEB, on ne peut pas donner les fonds, on ne peut pas continuer plus loin dans le crédit, donc c'est bloquant. Donc comme ça, ça nous assure un contrôle supplémentaire pour pouvoir assurer qu'on ait cette collecte comme le demande la réglementation. Donc ça on a instauré ces process là, ces reporting, et donc c'est vrai que les scores PEB sont quelque chose de très très très important, c'est une des principales données dans nos reporting ESG dont on a besoin. Après on n'a jamais, c'est dans le passé, donc pour tous les prêts qui étaient avant cette réglementation où il n'était pas obligatoire encore à l'époque d'avoir ce certificat, parce que bon on a encore dans nos portefeuilles, on a encore des crédits qui ont été conclus il y a 20 ans, il y a 25 ans, etc. Donc là il n'y avait pas du tout ça encore, et pourtant pour nos reporting et pour nos calculs, on a quand même besoin de leur score PEB, de performance énergétique, et donc pour ça ce qu'on a fait c'est qu'on utilise ce qu'on appelle des proxys. Donc en fait, c'est un provider externe qui sur base de l'adresse, sur base du type de biens, de son âge, de son année de construction, etc., a calculé des scores pour pouvoir nous permettre quand même d'avoir des données plutôt que rien du tout. Parce que c'est vrai qu'on a besoin de beaucoup de données pour calculer d'autres choses un peu plus complexes, comme par exemple, il y a une autre donnée super importante pour les gestions, qu'elles soient internes ou avec nos clients, c'est ce qu'on appelle donc les émissions financées. Donc c'est vrai qu'en tant que banque, où est-ce qu'on a un impact vraiment d'un point de vue durabilité, c'est à travers ce qu'on donne comme financement à nos clients et ce qu'ils vont en faire. Parce que nous de manière vraiment propre, on n'a pas vraiment un impact environnemental gigantesque, c'est pas comme les grosses usines ou les entreprises de textile qui ont plein d'usines où là ça explose au niveau de leurs propres opérations. Nous en fait, donc les émissions

d'une entité sont divisées en trois scopes, un scope 1, un scope 2, un scope 3. Notre scope 1 et notre scope 2 sont très très faibles. Notre scope 3, nos émissions financées, c'est 99% de nos émissions. C'est quasi tout notre impact se situe là. Et donc c'est vrai que par rapport à ça, on a mis énormément de choses en place. Ça a été mis en place dans mon équipe d'avoir quelque chose qui nous permet d'estimer, de calculer ces émissions financées dans nos différents portefeuilles. Et ça, c'est quelque chose qu'on rapporte dans le cadre de CSRD, donc ça a été rajouté dans notre rapport annuel. Et alors, on utilise ces données-là pour voir, notamment via le reporting CSRD, est-ce qu'on a fait mieux ou pas, etc. Alors, on a aussi pour nos plus gros clients, donc les clients vraiment corporate, là, on doit aussi suivre ce qu'on appelle des plans de transition qui sont établis par notre groupe [Entreprise]. Mais bon, on s'imbrique dedans. Et là alors, il y a vraiment un calcul qui est beaucoup plus régulier parce que là, c'est encore différent. C'est qu'on se dit pour telle année, on va avoir diminué ses émissions financées de X % et pour 2030, 2050, d'autant. Et donc là, on va encore plus monitorer pour être sûr qu'on y arrive. Mais ça, nous, nos clients qui font partie de cette approche, tout ça est calculé par le groupe [Entreprise]. Mais nous, en local, par exemple, on calcule et on rapporte dans notre rapport annuel nos émissions financées, par exemple, sur notre portefeuille de biens résidentiels. Parce que c'est vrai qu'il y a énormément d'efforts qui sont faits au niveau du département prêts hypothécaire pour encourager les clients à aller vers des maisons plus durables ou alors acheter un bien avec un très mauvais PEB, mais inciter à la rénovation, etc. Il y a énormément de produits qui ont été mis en place. Et pour un peu voir la réussite de cette campagne et de ces nouveaux produits, alors on va regarder les émissions financées de ce portefeuille en espérant qu'elle diminue d'année en année. Mais ça, je dirais que ce sont vraiment les principales données pures, vraiment pures ESG qu'on va utiliser. Parce qu'après, il y en a beaucoup qui sont sous-jacentes. Vu qu'on va s'intéresser à notre scope 3, donc les biens qu'on finance localement, on va surtout se focaliser sur les biens immobiliers résidentiels dans notre portefeuille. Alors on va essayer de collecter les superficies habitables, l'année de construction, est-ce qu'il y a des rénovations qui sont prévues ? Si oui, pourquoi ? Est-ce qu'elles vont être éco ? Il y a aussi toutes ces petites autres données qui gravitent autour. Mais les plus gros data points dont on a vraiment besoin, ça va être vraiment la vue portefeuille et le split par score énergétique parce que ça, on doit le rapporter de manière réglementaire même. Et alors les émissions financées parce que ça, c'est vraiment le résultat de tout. Combien est-ce que ça coûte ? C'est vraiment le métrique qui compte à mes yeux pour une stratégie ESG qui compte le plus.

J.D. : Et donc pour ces émissions financées, vous avez des indicateurs spécifiques que vous avez définis ou sélectionnés ? Je ne sais pas si ça a été défini au sein de [Entreprise] ou si vous avez utilisé des standards qui existent ?

P8 : Oui, alors là, il y a un document, je peux peut-être essayer de le retrouver, qui est hyper intéressant parce que ça dicte vraiment la méthodologie qu'on doit suivre pour calculer ces émissions financées. Donc, c'est disponible sur le site de PCAF parce qu'on doit suivre la méthodologie PCAF.

Ça, c'est comme toutes les autres. On doit suivre ça. Et donc en gros, le but du calcul, c'est les émissions financées. Donc, on doit prendre un peu la proportion financée de l'asset. Donc ça, ça se calcule avec un loan to value. C'est un peu la partie plus crédit, je veux dire. Mais alors pour avoir vraiment la partie émission, PCAF nous donne ce qu'ils appellent des facteurs d'intensité par type d'asset et par score PEB. Donc par exemple, une maison à Bruxelles avec un label B, ça a ce score d'intensité là. Une maison en Wallonie avec un score F, ça a cette intensité-là. Et donc, on a tout un tableau comme ça qui est disponible sur Internet. Mais ça, je peux tout envoyer après parce que c'est vraiment intéressant comme données. Et donc, ça te décrit aussi le calcul qu'on utilise. Mais ça, je vais essayer de te le renvoyer. Je ne sais plus comment ils ont appelé ce document. Mais quand je suis arrivée, c'est vraiment en lisant ce truc. Bon, c'est un peu long, mais ça éclaircit tout sur comment calculer ces émissions financées.

[Passage partiellement manquant suite à un problème technique d'enregistrement]

J.D. : Et avec les évolutions réglementaires récentes, notamment les discussions autour d'Omnibus et des simplifications annoncées, est-ce que tu penses que cela va influencer ta manière de travailler et de collecter les données ?

P8 : Pour le moment, pas vraiment. Ce que ça a surtout changé, c'est que certaines entreprises pourraient ne plus être soumises aux mêmes obligations de reporting qu'avant. Mais du côté des banques, les demandes des régulateurs n'ont pas réellement changé. Nous avons toujours des obligations vis-à-vis des autorités bancaires et nous devons continuer à produire les mêmes reportings. Donc, même si certaines entreprises reportent moins d'informations, nous avons toujours besoin de données pour répondre à nos propres exigences réglementaires. Après, la question sera surtout de savoir comment le marché va évoluer. Même si certaines obligations sont allégées, il y a encore d'autres acteurs qui continuent à demander ces informations, que ce soit les investisseurs, certaines grandes entreprises ou les banques dans le cadre de leurs propres reporting. Donc nous, on a le même reporting à faire avec moins de clients que les rapporteurs. Après, il faudra voir comment les choses évoluent. Parce que même si certaines obligations sont allégées, ça ne veut pas dire que toutes les demandes de données vont disparaître. Il y a encore beaucoup d'acteurs qui utilisent ces informations et qui peuvent continuer à les demander. Il y aura aussi, peut-être qu'après il est peut-être un peu trop optimiste ou quoi, mais il pourrait y avoir encore du reporting volontaire.

J.D. : Ok. Et du coup, une fois que ces données sont produites, consolidées, etc., qu'est-ce qu'elles deviennent concrètement dans l'organisation ? Comment est-ce qu'elles sont utilisées ? Qui les consulte ?

P8 : Oui, en fait, effectivement, il y a l'utilisation externe, ça c'est facile, c'est tout ce que le régulateur nous demande. Donc pour l'instant, on a trois principaux rapports réglementaires qu'on doit fournir. Il

y a CSRD, il y a le ESG Pillar 3 Reporting, où il y a en plus des développements parce qu'il y a des templates qui changent, etc. Il y a le EU Taxonomy Reporting qu'on doit aussi faire. Donc ça, c'est vraiment pour les régulateurs, pour qu'ils soient contents. Et après, tout ce qu'on fait pour ces reporting-là, on les réutilise aussi en interne. Et là, c'est là justement qu'il y a un lien avec l'équipe de Vanessa, c'est que vu qu'ils sont vraiment responsables pour la stratégie, on va leur donner toutes nos données. Et comme ça, eux pourront voir est-ce qu'on en fait assez ou pas. Donc, si on a par exemple des émissions financées, heureusement, ce n'est pas le cas, mais si on avait un jour des émissions financées sur un portefeuille qui explose, on ne sait pas pourquoi. L'équipe de [Collègue] va aller voir les responsables de ce segment, demander qu'est-ce qui s'est passé, un nouveau produit ou pas, pourquoi et est-ce qu'il n'y a pas moyen alors de revoir ça. Si jamais ça existait dans la théorie, c'est ça qui pourrait se passer. Donc, nos données dont on vient de parler peuvent être utilisées par cette équipe-là pour justement gérer au niveau de la stratégie, voir s'il faut améliorer, changer ou n'importe quoi d'autre. Et alors, elles sont aussi énormément utilisées par nos collègues risques. C'est aussi un énorme input pour eux pour deux raisons. La première, c'est qu'il va vouloir s'assurer qu'on respecte les réglementations, notamment comme on disait la collection des certificats PEB. Donc lui, par exemple, notre reporting, il va le prendre tous les mois et regarder s'il y a un segment qui ne collecte pas comme ils sont censés faire. Et alors, il va aussi utiliser ces données pour faire ses assessments risques parce que ce qu'on a vu aussi arriver dans le passé, maintenant, ça s'est un peu tassé dans certaines régions. Mais c'est qu'en Flandre, par exemple, il y a maintenant des réglementations régionales sur les scores énergétiques que ta maison doit avoir pour telle année. Et donc, ce qui s'est passé, ce qui se passe partout, ce n'est pas que chez nous, ça va être dans toutes les banques, c'est qu'on a commencé à évaluer est-ce qu'on a un risque crédit qui s'est créé et qui n'existait pas avant à cause de ces risques ESG. Parce que si t'as, par exemple, un jeune couple qui vient d'acheter sa maison à Linkebeek, PEB F, parce qu'il n'y a pas de pierre en Flandre, il ne peut plus. Il a une réglementation régionale maintenant derrière eux qui leur dit vous devez rénover parce que pour telle année, il faut que vous atteigniez ce niveau-là. Mais ils n'ont pas les moyens de rénover. Ils ne les ont pas. On ne peut plus, en tant que banque, leur donner encore de l'argent parce qu'ils sont déjà à leur maximum. Et alors là, qu'est-ce qui va se passer pour ce jeune couple ? Donc, ça pourrait être un couple qui, en soi, était capable de complètement rembourser son crédit sans aucun problème et n'avait aucun défaut jamais et peut se transformer à cause de ce risque ESG, peut un jour dire je ne sais pas rembourser parce que j'ai des amendes là, parce que je dois rénover ça, parce que je dois ça et je n'ai plus d'argent pour mon crédit. Et paf, il tombe en défaut alors qu'ils étaient tellement capables de payer. Donc, le risque ESG qui vient de ces réglementations régionales peut induire un risque crédit qui n'existait pas avant. Et ça, c'est quelque chose que ESG risque, calcule et moniteur. Et donc, pour ça, il a besoin de nos données.

J.D. : OK, top. Et au niveau du coup de plus du reporting, comment ça se passe exactement ? Comment vous utilisez ces données ? Comment vous les reportez ?

P8 : À l'externe, c'est envoyé soit à notre groupe qui consolide pour créer les reportings qui sont demandés au niveau européen ou alors on les envoie aussi sur les portails de la NBP. Ça dépend un peu quel régulateur a demandé. Et alors en interne, ça va être donc des reportings qui sont envoyés soit via l'équipe de Vanessa, l'équipe centrale qui en fait compile ça dans un dashboard central et qui est après présenté à tous les ESG Spock de la banque. Et alors, il y a aussi du côté risque, là, c'est vraiment des datas qu'on leur envoie comme ça pour qu'ils puissent faire leurs assessments. Et après, ils en parlent au comité risque, etc. Et alors, il y a aussi des reportings qui sont faits vers notre comité de direction. Parce qu'ils ont aussi certains objectifs par rapport à la durabilité, etc. Parfois, il faut leur montrer où est-ce qu'on en est. Et donc, il y a aussi des reportings vers le senior management et le comité de direction. Et donc, ça, c'est ton département qui va s'occuper de faire le reporting, quoi, de faire un rapport pour eux. Parfois, on aura besoin d'un peu d'input, parce que l'inconvénient, si je peux dire, de notre équipe, c'est que nous, on voit les chiffres, mais parfois, on ne sait pas ce qu'il y a derrière et c'est la partie la plus intéressante, forcément. Donc, ce qu'on va faire aussi, c'est que par exemple, on va calculer, on va compiler, etc. Et puis, s'il y a une tendance qu'on ne comprend pas. Là, on va aller alors vers les gens qui travaillent, par exemple, si je reprends le même exemple, dans la gestion des prêts hypothécaires. On va essayer de leur demander qu'est-ce qui s'est passé à ce niveau-là, pourquoi il y a ça, etc. Et ça va nous permettre aussi de compléter nos reportings pour ne pas juste envoyer des data. C'est ça et je ne sais pas pourquoi, mais on va aussi expliquer un peu pourquoi est-ce qu'il y a eu cette tendance. C'est dû à ça, au lancement de ça, que ce soit amélioré ou détérioré. Mais dans les deux cas, on fait quand même ce lien avec les autres équipes pour pouvoir quand même s'assurer qu'on sache mettre un narratif sur ce que les chiffres montrent. Ça, c'est hyper important, surtout dans un topic qui est... Je veux dire, c'est des données très particulières et beaucoup moins connues que d'autres. Donc, il faut donner ce narratif.

J.D. : Ok, ça marche, je comprends. Du coup, maintenant, on va peut-être passer à la partie incertitude, difficulté. Donc, de manière générale, quels sont les principales incertitudes, difficultés que vous pouvez rencontrer avec ces données ? S'il y a, par exemple, des données qui sont plus difficiles à produire, interpréter, est-ce que parfois vous faites face à des estimations ? Comment gérer ces estimations ?

P8 : Alors, il y a beaucoup de challenges sur ces données. Je suis juste en train d'essayer de voir comment je peux être structurée. La première qui est vraiment générale, la première difficulté, c'est la beauté de notre pays. C'est qu'on a donc trois régions avec des réglementations différentes et des... Comme je disais, le point de départ pour nous, c'est vraiment les scores énergétiques, etc. C'est le point de départ d'énormément de choses. Et on est dans un pays où on a trois échelles de valeurs pour ces scores énergétiques, enfin pour ces labels énergétiques, par exemple. Donc, le A de Wallonie et pas le A de Flandre et pas le A de Bruxelles. Pas toujours. Et ça, ça complique... Enfin, ce manque de cohérence entre les régions et leurs datas au niveau des labels, ça, ça a compliqué pas mal de

reporting. Parce que ce qui s'est passé, c'est que du coup, avoir un reporting sur base de labels énergétiques, ça n'a aucun sens en Belgique. Pour être honnête, si on agrège tous les A ensemble, il y a tout là-dedans. Il n'y a même pas de G en Flandre. Donc, un G de Bruxelles, on va le comparer à qui ? Donc, ça, ça induit pas mal de challenges et ça inclut pas mal de discussions parce qu'on a un reporting réglementaire dans le cadre du ESG Pillar 3. Le deuxième template, c'est qu'on doit montrer notre portefeuille total, qu'importe le segment, par secteur et par label. Donc, d'une approche intellectuelle, c'est très, très dur à rapporter. Dans le fond, on est en train de faire un truc, on est là, mais on met des pommes et des poires ensemble. Mais, c'est un template qui a été fait au niveau européen. Donc, qu'est-ce qu'on sait y faire ? Donc, c'est vrai qu'il y a comme ça des choses où on essaye de faire le truc le plus logique possible. Mais bon, la réglementation fait que, on ne peut pas l'être plus que ça. Donc ça, ça a été un premier challenge, la disparité des réglementations. Le deuxième, c'était les réglementations elles-mêmes qui ont explosé à un moment et qui nous en demandaient de plus en plus, de plus en plus de reporting, etc. Donc, il fallait trouver des nouvelles datas et tout. Et parfois, on était là, mais comment est-ce qu'on s'assure de la qualité de cette donnée ? Et je la réconciliais à quoi ? Avec qui ? Parce que tout ça, c'était totalement nouveau et ça allait très, très vite. Donc, le paysage réglementaire était en train d'exploser. Il nous en a demandé de plus en plus, de manière très, très vite et on manquait de base, de contrôle. Donc ça, ça a été très, très challenging à faire. Et là, c'est vrai que personnellement, ce qui m'a bien aidée, c'est de m'asseoir avec les autres banques parce que toutes les banques étaient dans la même situation. On avait tous les mêmes challenges. Déjà, on se sentait un peu moins seul et en plus, on essayait d'échanger nos best practices. Donc ça, c'était franchement un super truc à faire, à mettre ces réunions 2024-2025 quand c'était en train d'exploser. Mais ça, ça a été aussi compliqué. Et alors, la dernière chose, c'était l'accessibilité des datas. Quand on les avait, quand elles étaient bien collectées, bien inputtées, nickel, quand on ne les a pas, donc il fallait aller vers du proxy ou de l'estimation ou du calcul. Ça, ça a demandé d'acquérir une expertise assez rapidement aussi et d'apprendre assez rapidement parce que c'était complètement nouveau. Et d'ailleurs, si tu vas dans les rapports annuels, pas de cette année parce que là, je vois qu'on s'est tous plus ou moins améliorés, mais les rapports CSRD de 2024, tu vas voir que chacun explique comment il a calculé ses émissions financées et tu vas voir que chacun a fait d'une manière plus ou moins différente. Une des premières conclusions d'ailleurs, je pense que c'était KPMG qui l'avait émise, c'était qu'il n'y avait pas encore moyen de comparer les banques là-dessus parce que chacun avait fait ce qu'il avait pu. Et donc, il y en avait qui avaient calculé sur tout, il y en avait qui avaient calculé sur une partie, il y en avait qui avaient calculé comme ça, comme ça. La comparabilité était assez challenging. Bon, on a tous passé nos audits, donc c'est que c'était correct, mais c'était quand même assez compliqué à comparer. Et alors, l'accessibilité des data, savoir comment on calculait quoi. Et alors, en fait, oui, au plus on calcule forcément, plus on estime, au plus il faut des contrôles autour de tout ça parce qu'on est obligé d'assurer quand même un niveau de certitude extrêmement important. Et donc, pour ça, il faut convaincre, d'abord, il faut être convaincu de soi-même, mais il faut convaincre en interne et en

externe parce que tout ça est audité. On a des audits sur tout ça. Et donc, ça, ça a demandé de l'établissement de gouvernance et de contrôle framework hyper important. Ça a été vraiment… L'année de la création de l'équipe, ça a été une énorme année en termes de mise en place de tout ça pour assurer qu'on puisse répondre à toutes ces réglementations qui explosaient. Donc, je dirais que ça, c'était vraiment les gros challenges. C'était les différences régionales dans un petit pays, l'explosion réglementaire, et la data accessibility, surtout sachant que c'était nouveau.

J.D. : Du coup, vous avez fait face à pas mal d'estimations sur les datas ?

P8 : En fait, il y a eu énormément de travail sur la collection, vraiment beaucoup. Il y a eu énormément investi là-dessus. Du coup, là, on a vraiment amélioré. Mais c'est vrai qu'au début, on démarre avec une réglementation qui démarre aussi et qui nous demande de récolter. Donc, OK, on fait. Mais avant, on ne le faisait pas toujours. Enfin, ce n'était pas obligatoire. Donc, il y avait des collections, mais elles n'étaient pas systématiques. Et donc, pour tout ça, il faut voir, OK, on fait quoi alors ? Et donc, on estime, on fait des proxys, etc. Maintenant, d'année en année, on augmente vraiment de manière très significative la proportion des vrais collectés. Et donc, notre data quality s'améliore vraiment beaucoup. Et ça continuera encore. Dans les prochaines années, ça va continuer de plus en plus parce que les vieux crédits vont arriver à échéance, etc. Donc, on va arriver d'année en année de manière naturelle. En fait, on va augmenter notre qualité de vie.

J.D. : Oui, clairement. Et comment, du coup, vous gérez toutes ces estimations, toutes les incertitudes liées aux data en elles-mêmes ?

P8 : Donc, on a plusieurs contrôles framework qu'on doit appliquer sur les rapports, sur les data, sur les méthodes d'extraction de data. Donc, tous ces steps ont tous un contrôle framework à chaque fois qu'on applique. Donc, par exemple, l'outil qu'on va utiliser, on va beaucoup travailler en Sass (Syntactically Awesome Style Sheets), par exemple, pour pouvoir extraire des données, les compiler, etc. Tout ça est déjà sujet à toute une série de contrôles sur le script Sass même. Donc, qui l'a fait ? Est-ce qu'il a été revu ? Est-ce qu'il a été testé ? Est-ce qu'il a été enregistré ? Tout ça est déjà sujet à une grosse série de contrôles. Ensuite, une fois qu'on a la data elle-même, elle est sujette à toute une autre série de contrôles. Donc, est-ce qu'elle est unique ? Est-ce qu'elle est cohérente ? Est-ce qu'il n'y a pas de dupliqués ? Tout ou toute une série. Et alors, une fois qu'elle est compilée pour faire le rapport, le rapport en lui-même est encore sujet à toute une autre série de contrôles. Et là, on peut faire des réconciliations, des analyses de tendances. Donc, on va comparer avec les précédentes périodes. On va analyser les évolutions significatives pour essayer d'être sûr que c'est logique et qu'on peut l'expliquer. Donc, chaque étape comme ça, à chaque fois, est soumise à un contrôle. Là où on a des calculs en plus, un peu plus complexes comme quand on doit calculer certaines émissions financées. Donc, tout ça est audité par des auditeurs externes. Donc, toute la méthode a été auditée pour s'assurer qu'elle était bien en ligne avec la PCAF méthodologie, le document que je vais t'envoyer. Et donc, tout

ça a été challengé. Maintenant, on est sur un truc. Enfin, tout ça en tout cas fait que je dors la nuit et que normalement, tout ce qui sort de tout ça est robuste, correct et peut être expliqué et défendu.

J.D. : Et du coup, tous ces contrôles qui se font en interne avant d'être audités, ils se font par qui ?

P8 : Par mon équipe.

J.D. : Tout se passe dans votre équipe ?

P8 : Oui, ces contrôles-là, ça va être... Enfin, oui, non. Donc, tout ce qui va être sur le premier STEP, le Sass script, etc., ça, c'est fait dans mon équipe. Sur le data, il y a des contrôles qui sont faits dans mon équipe, mais il y en a aussi qui sont faits dans le département qui s'occupe de la gestion des données de la banque où là, ça va être des contrôles, mais un peu plus large sur l'environnement où on stocke nos datas, etc. Et alors, les contrôles de reporting, ça, ça va être fait dans mon équipe par l'autre partie de l'équipe qui s'occupe des reporting. Oui, il y a énormément de contrôles et c'est comme ça, en fait, qu'on s'assure qu'on atteint un niveau de confidence assez élevé sur ce qu'on rapporte et ce qu'on donne aux régulateurs ou même en interne.

J.D. : Et par rapport au niveau de confidence, au niveau de fiabilité des données, comment est-ce que vous décidez dans le département que le niveau de fiabilité est assez élevé pour reporter les données ? Je ne sais pas si vous avez des indicateurs spéciaux ?

P8 : C'est la première question que tous les gens de mon équipe doivent se poser quand ils font leur travail. C'est le premier truc que je leur ai dit. C'est à partir de quand vous vous sentez OK. Parce que normalement, quand on appuie sur « send » pour un rapport, on doit avoir peur. C'est normalement le réflexe normal. Si tu n'as pas peur, ce n'est pas normal. C'est que tu t'en fous. Mais c'est vrai qu'on a dans tous les contrôles framework qu'on doit appliquer, on a certains niveaux. Par exemple, une tendance, ça a augmenté de plus de 10 %. Ça, on va regarder. Ça, c'est bizarre. Ou alors, ça a augmenté de pas 10 %, mais d'un autre montant parce qu'on parle d'un énorme sous-jacent. On va quand même aussi regarder sur base du montant. Donc là, on a quand même des niveaux qui nous font dire non, ça, on va investiguer, on va regarder. Et ça, on veut tout le détail pour s'assurer qu'on peut l'expliquer. Moi, là où je me sens confortable, c'est à partir du moment où… Parce qu'à la fin, quand on a produit un rapport, qu'on a terminé toute la chaîne, on s'assied avec l'expert data qui s'en est occupé, l'expert reporting qui s'en est occupé. Si on est capable d'expliquer tous les chiffres, toutes les tendances et qu'on a de quoi le trouver, moi, je me sens confortable. Après, personne dans le monde ne peut s'assurer d'un accuracy de 100 %. C'est impossible. Mais si je peux expliquer tous les chiffres, toutes les tendances et comment ça a été fait, on est confortable. Là, je me sens confortable et je me sens robuste dans ce qu'on va rapporter. C'est vrai qu'en plus, depuis deux ans, dans le cadre de CSRD, on a l'audit externe. Ils sont quand même assez… Si ça s'est limité, c'est pas vrai. Mais c'est vrai que

même si c'est assez lourd sur le moment parce que c'est aussi un énorme travail, moi, à la fin, je suis aussi un peu… Même un externe, toute une équipe en grattant chaque chiffre et chaque calcul et chaque process et à rien trouver. D'ailleurs, c'est le but. Ça donne quand même une très bonne assurance. Donc, les contrôles framework internes qui sont faits, qui contrôlent quand même de manière assez rigoureuse chaque étape, plus encore après l'analyse du contenu du rapport qui nous permet de comprendre ce qui s'est passé, on reconnaît tout, plus encore une assurance externe. Là, on a quand même pas mal de contrôles qui nous permettent de dire je me sens sereine.

J.D. : Oui, c'est clair. On arrive tout doucement à la fin de l'entretien. Avez-vous un exemple concret ou quoi d'une décision ou d'un projet, une action qui a été influencée, on va dire, dans ING, directement dans l'organisation, par les données environnementales, sociales, en dehors, je ne sais pas, des réglementations, etc.

P8 : Je pense qu'en tout cas, quand on voit tout ce qu'on fait en termes de préparation de données, de rapports, surtout pour le côté risque, parce que risque, oui, il y a tout le respect des réglementations qu'il doit assurer, mais il y a aussi beaucoup d'assessments, comme on parlait tout à l'heure avec le couple qui n'avait aucun risque de remboursement, qui vivait paisiblement son remboursement et qui, en un coup, à cause d'un risque ESG, tombe comme ça, ça a vraiment permis déjà de détecter, de l'évaluer, de les voir et de proactivement aller s'adresser à ces gens pour déjà prévenir, pour voir ce qui était possible, etc. avant que ça aille mal. Ça a été un des trucs où j'ai été le plus contente de ce que je faisais dans la vie en me disant que ça nous a permis quand même d'être proactif, d'aider ces gens et d'éviter des nouveaux clients en défaut. Ce n'est ni bon pour le client, ni pour la banque. Les clients en défaut, c'est l'enfer des deux côtés. Parce que c'est vrai que j'ai beaucoup d'amis qui sont assez averses aux banques. Si on tombe en défaut, tu t'en fous, on va tout récolter. Et puis la banque, elle ne perd rien. Si, elle perd énormément. Et donc, c'est un truc qui est avantageux pour personne. Et ça, c'est vrai que le fait qu'on ait construit ce rapport, qu'on ait construit ces datas, qu'on l'ait passé, qu'il ait pu faire son analyse, qu'il ait pu donner au gestionnaire, voilà. Ça, ça a permis une approche beaucoup plus proactive de risque-crédit en fait. Et ça, c'était intéressant. Outre répondre aux règlements, aux réglementations et aux ruptings. Là, ça a vraiment une valeur ajoutée.

J.D. : Ok, super. On arrive à la fin. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter, quelque chose que je n'aurais pas abordé.

P8 : Non, je pense qu'on a fait vachement le tour. Mais on en a un peu parlé avec Omnibus et quand tu posais les questions sur comment ça va se passer, s'il y en a moins qui rapportent et que tu as besoin de ces données. Avoir cette vue comme ça sur le futur et comment est-ce qu'on va le faire, ça, je crois que ça pourrait apporter une dimension assez intéressante. Et pour ça, parce que la réponse, ça va être une diminution du quality score. Je vais t'envoyer le document qui explique super bien.

J.D. : Mais merci beaucoup en tout cas.

Entretien P9 :

J.D. : Donc, je suis en deuxième année de master à la Louvain School of Management. Je réalise une recherche sur les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting dans les organisations. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont ces données vont être collectées, utilisées, consolidées, reportées, etc. par les acteurs liés à ces données. Et je m'intéresse surtout aux incertitudes et aux difficultés qui peuvent apparaître dans la pratique vis-à-vis de ces données. Pour ça, je réalise une étude qualitative, donc ma recherche se veut exploratoire. Donc voilà, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, le but c'est vraiment d'avoir un échange assez ouvert afin que je récolte un maximum d'informations. Je vais donc enregistrer l'entretien. Je ne sais pas si tu souhaites que l'entretien soit anonymisé ou pas, que ce soit ton nom ou celui de l'entreprise ?

P9 : Alors pas de soucis pour enregistrer l'entretien, et non ça ne doit pas être anonymisé je crois.

J.D. : Au pire, si un moment tu vois que tu parles de choses confidentielles, tu me dis et j'anonymise sans problème quoi.

P9 : Ah oui, bonne idée. On verra alors à ce moment-là.

J.D. : OK, super faisons ça. Donc je te rappelle vite fait les thématiques dont on va parler. On va commencer par parler un peu de toi, de ton parcours, de ton rôle chez [Entreprise], de tes principales responsabilités, etc. Puis, on parlera directement du sujet… Donc des données environnementales et sociales. D'abord on verra comment ces données sont produites, collectées, consolidées, etc. S'il y a des indicateurs spéciaux, les différents départements concernés, etc. Ensuite, on parlera de l'utilisation de ces données, que ce soit dans le pilotage interne de l'entreprise ou dans tout ce qui est réglementations et reporting. Après, on passera à la partie clé de ma recherche, donc toutes les incertitudes qui peuvent apparaître dans la pratique, et enfin, ce sera plutôt une partie sur comment vous gérez ces incertitudes. Donc voilà, je sais pas si tu as des questions avant de commencer. Dis-moi…

P9 : Non non, j'ai pas de question. On verra au pire pendant les questions. Si jamais j'ai des questions, je vais essayer de répondre à tout, j'espère que j'ai toutes les réponses à tes questions.

J.D. : Oui, ok, pas de soucis, mais ne t'inquiète pas, le but c'est vraiment d'avoir ton retour sur ton expérience, tu réponds comme tu sais. Donc, on peut commencer alors. Donc, tu peux d'abord me parler de ton parcours, de ta fonction dans l'organisation et de tes principales responsabilité etc.

P9 : Oui, alors, j'ai fait le même master que toi je pense, donc un master en corporate sustainable management à la LSM. J'ai aussi dû faire un mémoire donc je sais ce que c'est. J'ai fini mon master en… En 2023, je crois. Et puis, j'ai commencé chez [Entreprise] en 2024. Je ne sais plus la date exacte, mais voilà, ça fait quasiment deux ans que je travaille là maintenant. Je suis donc Junior Advisor, et on a plusieurs niveaux avant d'arriver manager, senior manager. Au, niveau des missions qu'on fait, c'est assez varié. Si on se réfère à tout ce qui est CSRD, on va commencer souvent par un scope assessment, ensuite on fera un double materiality assessment, pleins d'assessment en pour savoir sur quelle entreprise on va devoir reporter, pour savoir par rapport aux données que l'entreprise va devoir reporter, etc. Donc voila ça on va faire un gap. Ensuite, on peut également aider par rapport au trajet de la CSRD. Et t'as aussi évidemment d'autres réglementations sur lesquelles on va aussi vérifier l'éligibilité et éventuellement les aider aussi à reporter. Mais on aussi d'autres missions qui sont plus précises, comme calculer les émissions, faire un bilan carbone, donc c'est plutôt au niveau du climat. Ah oui, on aide aussi les entreprises plus sur leur stratégie. Et sinon au niveau des secteurs avec lesquels on travaille, en fait on travaille vraiment avec des entreprises au sens large, ça peut être des banques, des grosses entreprises, surtout avec la CSRD. SI c'est une entreprise plus petite, ce sera d'autres projets.

J.D. : Ok, super, merci pour les infos. On peut peut être directement passer à la partie sur les données environnementales et sociales. Donc, est-ce que pour commencer tu peux me parler de la production de ces données nécessaire au reporting. Donc, je sais pas, me parler de comment vous récolter ces données. Comment ces données sont-elles produites dans l'organisation ? Comment se déroule la collecte, avec quels départements vous travaillez, etc. Voilà.

P9 : Alors, déjà, je pense que par rapport aux départements avec on va travailler, ce qu'on voit beaucoup chez [Entreprise], c'est que la production des données ESG, donc environnementales, sociales et gouvernance, reposent évidemment sur le département sustainability, mais j'avoue que je pense que petit à petit ça repose de moins en moins sur juste nous. Fin… On a ce qu'on peut appeler une espèce de logique de responsabilité distribuée, pas mal de départements vont être impliqués dans la collecte de ces données, et ça va aussi dépendre du type de données… qui doivent être prises en compte aussi je dirais. Si tu veux, je peux te donner un exemple ?

J.D. : Ah oui, vas-y, n'hésite pas à donner des exemples, c'est très intéressant et c'est vraiment ce que je cherche à avoir aussi.

P9 : Ah oui ok, ça marche. Mais… Par exemple, pour les données sociales, on va beaucoup s'adresser aux ressources humaines, qui vont vraiment contribuer à avoir ces données, comment par exemple, le nombre d'employés dans l'entreprise, la diversité, etc. Sinon, un autre exemple que je peux donner, c'est genre pour les données liées à la chaîne de valeur ou même au fournisseurs directement. Là, dans ce cas-là, c'est plutôt la partie Procurment qui va être mobilisée pour produire ces données, car c'est

eux qui connaissent mieux ces données que nous. Sinon, il y a aussi, quand même tout la partie finance qui va intervenir pour aider à consolider toutes ces données et faire en sorte que les données soient, comment dire… Alignées avec le reporting, fin avec les exigences de reporting quoi. Ils ont déjà l'habitude de faire ça de base pour les données, on va dire plus financière, donc ils sont vraiment d'une grande aide pour la consolidation des données moins financières comme les données ESG quoi. Pour tout ce qui touche à la collecte des données, on va dire qu'elles sont généralement collectées, et produites, du coup, de manière assez décentralisée. Donc, elles sont produites dans différents départements. Et puis, une fois qu'elles sont collectées, elles vont alors être redirigées vers l'équipe plus centrale donc vers l'équipe ESG. Et donc, ensuite, cette équipe qui centralise toutes les données va les consolider, fin en gros, elle va vérifier la cohérence des données, voir si tout est ok.

J.D. : Oui, ok. Je comprends. Et du coup, pour rebondir là-dessus, est-ce qu'il y a des outils, ou des systèmes ou quoi qui sont utilisés pour gérer toute ces récolte etc. ?

P9 : Oui, ok. Alors au niveau des outils, c'est sûr qu'on commence à voir apparaître, dans certaines entreprises, par exemple, des plateformes ESG spécialisées, donc en gros des logiciels qui vont être créés spécifiquement pour gérer et centraliser toutes ces données ESG dans l'entreprise. En fonction de la plateforme, elle peut aider donc à collecter les données, comme je l'ai déjà dit, ou aider du coup à centraliser les données et… Elle aide aussi à calculer certains indicateurs ESG ou suivre des KPIs de l'entreprise. Donc oui, en gros ça peut aider pour faire le reporting par la suite. Et… Oui, surtout, maintenant, on voit apparaître aussi des solutions qui intègrent de l'IA, donc de l'intelligence artificielle, mais bon, c'est encore, aller… On va dire que c'est encore nouveau, donc parfois on voit ce genre de truc, mais sinon, de manière générale, il y a encore beaucoup d'outils assez basiques qui sont utilisés, comme des Excel, qui permettent du coup de recenser toutes les données et de faire des calculs. D'après moi, souvent les départements ont chacun des Excel, ou des templates dans lesquels ils vont mettre les données. Par exemple, pour revenir sur les ressources humaines, ils vont remplir genre un doc avec les indicateurs sociaux, et… je sais pas, par exemples les équipes opérationnelles, eux vont plus remplir ces templates avec des données environnementales du coup. Et puis, ces fichiers seront envoyés à l'équipe qui consolide tout ça, et donc il faudra vérifier, et voir si les données sont correctes, s'il y a pas d'erreurs quoi.

J.D. : Oui, je vois. C'est souvent le cas dans les interviews que j'ai faites. Et pour tout ce qui est réglementations etc. Est-ce que ça a influencé ta manière de travailler dans la production, la collecte des données ?

P9 : Oui ,c'est sûr que les réglementations ont une influence sur la collecte des données. Par exemple, depuis que je suis arrivée chez [Entreprise], la CSRD a un impact sur les données. Parfois, avant, certaines entreprises avaient déjà certaines données, mais en fait, avant ça, elles étaient pas vraiment obligées de les collectées ou en tout cas de la même manière que maintenant. Donc oui, aujourd'hui,

les entreprises se doivent de « formaliser », comment je vais dire ça, leur technique, leur méthodologie de collecte des données, car elles doivent être capable de justifier les données que sont demandées dans le reporting. Et donc, vu que maintenant le périmètre de collecte a franchement évolué, c'est sûr que les départements doivent se sentir concernés vu qu'ils doivent quasiment tous produire des données. Donc, je dirais que oui, ça a influencé notre travail. Et donc, comme je le disais, certaines entreprises avec lesquelles on travaille, mettent des choses en place pour faciliter tout ça, comme des plateformes et des outils etc. Et un autre point auquel je pense, c'est que les indicateurs sont aussi défini selon la double matérialité qui est demandée dans le cadre de la CSRD. Avec ce principe, les entreprises doivent donc identifier leurs impacts, leurs risques et aussi les opportunités, puis elles vont devoir les évaluer selon certains critères comme la probabilité, la gravité ou les implications financières, si je ne dis pas de bêtises. Donc oui, tout ça, ça renforce ce besoin de mettre en place un cadre plus structuré et standardisé. Donc on va parler d'indicateurs comme tu le dis, mais aussi de politiques, de plans d'actions en gros, d'objectifs. Donc on passe dans une gestion beaucoup plus importantes des données ESG.

J.D. : Est-ce que tu peux me parler un peu plus des types de données que vous collectez, tu m'as parlé des données ressources humaines, opérationnelles, mais je sais pas si tu as d'autres exemples ?

P9 : Ah oui, oui. Evidemment, ça va dépendre aussi des entreprises, de leur secteur, c'est propre un peu à chacune, mais on retrouve quand même souvent les mêmes… groupes, les mêmes catégories. Donc pour revenir sur les données sociales, donc ça va venir des ressources humaines généralement, et ça va être des données liés à l'effectif, la représentation hommes-femmes, les formations. Ah oui, aussi tout ce qui est accidents de travail quand c'est des secteurs à risque ou alors même par rapport à la santé, au bien-être et tout ça. Mais sinon, généralement, le plus gros travail les fait au niveau des données environnementales. Il y a des données très faciles à collecter comme les données… aller on va dire de la scope 1 et 2, tu connais ?

J.D. : Oui, oui, je vois très bien ce que c'est, il y a aussi la scope 3.

P9 : Oui, et justement, souvent notre travail va surtout être sur la scope 3 qui est assez importante parce que les données sont, on va dire, plus difficiles à collecter etc. Mais du coup, il y a genre, la consommation d'énergie, l'eau, les déchets, on peut aussi parler de biodiversité dans certains cas. Voilà en gros, les trucs les plus connus. Je vais rentrer dans les détails. Et par exemple, je te parlais des fournisseurs, là, on va devoir aller chercher des données dans toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Donc tout ce qui est lié, par exemple, aux achats, fin tout des éléments demandés par la CSRD etc, pour évaluer tout ça. Et donc ces données, vont être plus difficiles à collecter parce qu'il faut aller chercher les infos chez des personnes externes à l'entreprise, donc ça peut devenir plus difficile.

J.D. : Ok, super, on y reviendra par la suite alors. On peut maintenant passer à la partie plutôt sur l'utilisation de ces données. Donc comment, de manière générale, ces données sont-elles utilisées au sein des organisations avec lesquelles vous travailler ? Je sais pas, comment ces données vont être utilisées, aussi bien dans le cadre des besoins de reporting externes que dans le pilotage interne de l'entreprise etc. ?

P9 : Oui. Franchement, pour être honnête, les données ESG sont souvent vraiment utilisées pour répondre à des besoin de reporting externe. Surtout avec la CSRD, c'est vrai que les entreprises doivent produire énormément de données et prouver toutes ces infos. Donc oui, en grande partie, il y a surtout des efforts qui sont faits pour tout ça. Mais d'un côté, je remarque quand même une petite évolution. C'est vrai que certaines entreprises commencent quand même à utiliser ces infos pour autre chose que le reporting, fin ils utilisent ces infos d'abord pour le reporting, mais parfois ils vont faire un travail en plus. Elles vont aussi chercher à intégrer ces données dans par exemple certaines process internes à l'entreprise, s'ils se rendent compte que ça peut impacter la performance ou quoi. J'ai un exemple qui me vient, genre pour les consommations d'énergie, c'est vrai que les entreprises savent très bien que ça a un certains coût, donc certaines se rendent compte qu'en optimisant leurs consommations, pas seulement pour avoir un meilleur rapport, mais aussi pour optimiser leurs coûts et réduire leurs dépenses, ils peuvent prendre ces données en compte. Et certaines entreprises avec lesquelles on travaille, mettent en place des espèces de KPIs ESG dans leur systèmes. Bon, c'est vraiment dans les grosses organisations qui sont déjà plus avancées, mais oui, certains indicateurs peuvent être liés aux objectifs ou au évaluations de performance de certaines managers. En fait, ça permet surtout d'inciter les décideurs à prendre en compte les enjeux ESG. Donc il y a quand même une évolution, en fait la durabilité se rapproche de plus en plus du cœur du business. Après c'est pas suffisant pour dire que'il y a une intégration vraiment des enjeux ESG dans les entreprises, mais il commence à avoir comme un… Un positionnement de la durabilité, comme un élément clé pour avoir une vision sur le long terme des entreprises.

J.D. : Ah oui ok, donc tu sens quand même qu'il y a une évolution de l'intégration de la durabilité dans les entreprises. Et tu as l'impression que les personnes commencent à être sensibilisés ? Ou ils font juste ça pour la performance ?

P9 : Franchement, je pense qu'il y a un peu des deux. Comment je l'ai dit, les enjeux ESG, ile peuvent pas être uniquement mobiliser par l'équipe ESG. En fait, un élément clé, c'est de mobiliser toutes les équipes internes, ces enjeux doivent vraiment commencer à être compris, fin… assimilés par tous, donc pour ça, faut quand même donner un sens à ces données, pour les départements se sentent impliqués et expliquer pourquoi il est important pour l'avenir de l'entreprise de regarder, comment dire… au-delà des obligations réglementaires. Ah oui, tant que j'y pense aussi. Je pense qu'il y a un autre point important. C'est au niveau de l'audit et de l'assurance des données ESG. Pour les exigences de reporting, je veux dire. Avec la CSRD, il y a de plus en plus d'entreprises qui sont

soumises à des, assurances, fin à des missions d'assurances en fait. Donc il faut vérifier les données, oui, mais aussi surtout les processus, les contrôles et tout ça qui sont liés. Donc ça renforce aussi les exigences, surtout pour la traçabilité des données, et je pense que ça peut aussi contribuer à rapprocher les enjeux ESG du reporting financier, et du coup du département finance. Mais bon, tout ça pour dire, que oui il y a des efforts qui sont faits, mais c'est vraiment encore en pleine transition, et ça reste quand même vu comme une obligation de reporting.

J.D. : Ok, je vois. Et pour revenir un peu sur la CSRD et les obligations dont tu me parles, est-ce que la simplifications des ESRS, et l'Ombinus en fait, ont eu un impact sur ta façon de travailler et sur les entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

P9 : J'ai pas l'impression que ça ait vraiment changé quelque chose chez nous. Évidemment, on en a discuter quand il y a eu tout ça. Et certaines entreprises ont donc décidé aussi de tout arrêté vu qu'elles n'avaient plus vraiment d'obligations par rapport à ces données. Mais dans beaucoup de cas, il y avait déjà des mécanismes, des processus qui avait été mis en place et les entreprises ont décidé de les garder. Mais c'est sûr que ça a amené certaines questions chez certains clients qui ne savaient pas s'ils devaient faire marche arrière ou pas. Et généralement, les entreprises veulent optimiser leurs coût et leur temps, donc elles cherchent surtout à voir si ça prendrait plus de temps et d'argent de revenir en arrière ou de garder ce qui a été mis en place. Donc, je pense que le plus important c'est surtout de garder un œil sur les réglementations et rester flexibles.

J.D. : Ok, super, j'ai pleins d'informations. On peut passer à la partie clé on va dire de ma recherche. Donc tout ce qui est lié aux incertitudes. De manière générales, quelles sont les principales incertitudes qui apparaîssent par rapport à ces données ? Des données difficiles à produire ou interpréter ? Si jamais tu as des exemples de situations d'imprécision etc. ?

P9 : Oui, pour les incertitudes, le premier truc qui me vient c'est plutôt lié à la disponibilité des données, et la qualités de certaines données, c'est vraiment la difficulté principale chez nous et chez nos clients. Je pense que il faut prendre en compte le fait que toutes les données n'ont pas le même niveau de maturité. Par-là, je veux dire que, évidemment il y a des données qui sont… on va dire, facile à obtenir et à vérifier surtout. Mias, il y a d'autres informations qui vont plus laisser place à de l'incertitudes, on va devoir faire comme des estimations, surtout sur des infos qui viennent de prestataires externes. En fait, oui c'est ça, on en revient à la scope 3 quoi. Dans certains cas, c'est déjà arrivé, que des données soient difficile à trouver, oui. Donc l'info n'est pas dispo et les entreprises avec lesquelles on travaille galèrent à trouver des données. J'en parlais tout à l'heure, mais tout ce qui est lié à la biodiversité c'est complexe aussi. En fait, il y a des indicateurs, on va dire, mais ils sont beaucoup moins standardisés que pour le climat, par exemple, où il y a quand même des méthodologies qui existent. Donc oui, tout ce qui est lié à la nature, c'est plus difficile à mesurer et ça laisse souvent place à des interprétations. Ah oui, ça me fais penser aussi à tout ce qui est Taxonomie

européenne, là aussi, en fait cette taxonomie elle impose une analyse hyper rigoureuse et complexe pour déterminer… les activités… l'alignement des activités. Donc c'est vrai que on fait face à des interprétations différentes car la demande de données est parfois énorme. Donc oui, c'est sûr que en fonction du périmètre de recherche, de la méthodologie retenue et de la qualité des info qu'on a aussi, ça peut influencer les résultats.

J.D. : Oui, je vois. Est-ce que tu as un exemple à me donner ?

P9 : Je réfléchis… Mais oui, j'en ai peut être un. Plus au niveau de la scope 3 alors. Imaginons que un client souhaite calculer ses émissions liées à ses achats ou à ses fournisseurs, ou à un partenaire externe quoi. Souvent, cette partie externe n'a pas vraiment elle-même la donnée qu'on cherche, donc des émissions dans ce cas-ci. Peut-être que le partenaire n'a pas la donnée précise, ou alors il ne la communique pas. Alors, dans ce cas-là, nous on va utiliser des facteurs d'émissions spécifiques, fin ce qu'on appelle des facteurs d'émissions génériques on va dire. Ou alors, oui, faire des estimations basées sur d'autres données qu'on a trouvé, sur le secteur, etc. Et c'est à ce moment-là, que les incertitudes arrivent. Car on ne sait réellement quelle méthode employer, si on a bien choisi le facteur d'émission. Et surtout, la question qui se pose le plus, fin qui est le important, c'est si ce qu'on a fait est représentatif de la réalité quoi. Donc, dans ce cas-là, il y a de l'incertitude. Sinon, pour en revenir à la taxonomie, il y a aussi des situations compliquées où on arrive pas toujours à déterminer si une activité des vraiment alignée à la taxonomie ou pas. C'est vrai qu'il y a pas beaucoup de critères et il faut collecter beaucoup d'infos, surtout auprès de beaucoup de personnes différentes, donc c'est pas toujours évident.

J.D. : Et donc par rapport à tout ça, est-ce qu'il y a une certaine standardisation quand même ou pas ? Est-ce que ça laisse place à de la subjectivité, des estimations ? Et au niveau de la temporalité », est-ce que des incertitudes apparaissent ?

P9 : Par rapport à la standardisation, je dirais que oui clairement, il y a une progression, en tout cas chez nous, après ça dépend aussi toujours des entreprises, de leur maturité, et des thématiques quoi. Comment je le disais, tout ce qui concerne le climat, c'est assez standardisé, car ça devient vraiment nécessaire. Il y a pas mal de démarches et de standards reconnus sur différents référentiels qui aident aussi à gérer tout ça. Donc il y a des frameworks volontaires sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer en fait. Pour donner un exemple, il y a le SBTi (Science Based Targets initiative), donc climat, fin pour les objectifs climatiques, donc en gros ça aide les entreprises à combattre en gros le changement climatiques avec un espèce de guideline et de standards à suivre pour aligner leurs réductions de leurs émissions avec le climat quoi. C'est aussi pour les institutions financières. En gros de gros hein. Je vais pas rentrer dans les détails. Mais de nouveau, pour d'autres parties, comme la biodiversité, c'est moins mature donc il y a moins de choses mises en place. Mais, mais, mais… il y a quand même des initiative comme le SBTN (Science Based Target Network) ou le TNFD ((Taskforce

on Nature-related Financial Disclosures). Mais bon ça reste quand même des indicateurs etc., moins clairs et moins standardisés pour tout ce qui est nature. Donc, évidemment, il y a pas plus d'interprétations. Donc tu parlais de subjectivité, oui je dirais que il y a de la subjectivité, et que les données peuvent être influencées selon la méthode utilisée par l'entreprise. Même si deux organisations utilisent la même approche qui est du coup considérée comme acceptable de base, beh elles peuvent quand même finir par avoir des résultats différents. Et au niveau des estimations, c'est surtout, de nouveau, relié à la scope 3, et donc aux émissions indirect, ça rejoint le reste, mais oui, les entreprises utilisent des données sectorielles on va dire, et donc des facteurs d'émissions et souvent des hypothèses, quand elles n'ont pas l'info directement qui est exacte. Donc oui il y a des estimations qui sont calculée, en fonction de pleins de facteurs différents qui rentrent en jeux. Et donc, à nouveau c'est subjectif. Donc, en effet c'est compliqué, et c'est là aussi tout l'enjeu de notre travail, c'est d'arriver à faire des estimations assez juste et surtout acceptable pour le reporting et l'audit qu'il y a derrière évidemment. Et sinon, tu me parlais de temporalité c'est ça ? Dans quel sens ?

J.D. : Je veux dire, est-ce que parfois il y a des décalage dans le temps, ou au niveau des données environnementales surtout qui ont des temporalités plus longue on va dire que des données financières quoi.

P9 : Oui, ok, je comprends ce que tu veux dire. C'est vrai qu'il y a aussi des incertitudes liées à ça évidemment. C'est vrai qu'il y a un vrai écart entre les données ESG et financières, et surtout environnementales. Dans le domaine financier, les données vont être produites de manière régulière, on va dire, donc selon des processus mis en place depuis longtemps et très structuré, et les entreprises disposent aussi souvent de toutes les informations nécessaires. Donc c'est rapide et très standardisé. Alors que pour certaines données de la scope 3, Il peut y avoir comme tu dis un décalage, donc un délai avant de disposer de l'info complète, parce que il faut passer par des partenaires externes etc. Et surtout, les phénomènes, les enjeux liés au climat s'inscrivent d'office dans des temporalités beaucoup plus longues. C'est vrai que quand on parle de décarbonation, ou de nos objectifs pour tout ce qui est climat, ou même pour tout ce qui est lié à la biodiversité, c'est sûr que c'est étendu sur des horizons bien plus longs, bien plus grands, donc sur plusieurs années, même des dizaines d'années parfois. Donc c'est surtout pour évaluer toutes ces données que c'est compliqué, et surtout aussi pour mesurer les évolutions d'année en année. Donc oui, quand on donne un objectif il y a un cinq ans, et puis que maintenant, cinq ans après, il faut le mesurer ou l'évaluer, ça devient compliqué parfois, car les données sont de nouveau basées parfois sur des estimations etc. Dans tous les cas, même avec les standardisations etc. Qui ont évolué, c'est sûr que les données de la scope 3, restent incertaines.

J.D. : Oui, c'est ça, ça reste compliqué dans tous les cas, et ça doit encore évoluer, c'est clair. Maintenant, passons à la dernière partie. On a parlé des incertitudes, maintenant, comment est-ce que vous gérer ces incertitudes ? Est-ce qu'il existe des mécanismes de contrôle, de validation ? Devez-vous faire face à des arbitrages ?

P9 : Oui, il y a plusieurs choses à dire. D'abord, évidemment les entreprises, avec les réglementations qui arrivent de plus en plus, essaient de mettre en place, comme tu dis des mécanismes, fin des processus de validation. Et surtout de structurer de plus en plus l'information. Il y a plusieurs niveaux de contrôle, mais de nouveau, ça dépend aussi du niveau de maturité de l'entreprise. Déjà, les données sont d'office vérifiées par les personnes qui les collectent. En fait, chez nous, on va appeler ça, des processus de validation multi-niveaux. Donc qui impliquent différentes personnes. Donc, une fois que les données ont déjà été revues une première fois par les personnes qui les collectent, l'équipe ESG va ensuite les consolider, mais donc aussi les vérifier, et parfois il y a donc aussi le département finance qui les contrôle aussi. Et bien évidemment, s'il y a des problèmes, des divergences dans les données, on va les traiter. On peut appeler ça comme une harmonisation méthodologique des données. Donc on va essayer de structurer encore mieux l'information, du coup la documentation quoi. C'est là que certains arbitrages rentrent en jeu en fait. On doit gérer à la fois la précision des données, qu'elles soient juste, mais aussi la faisabilité si tu veux. Et puis, il y a toujours le côté où, ok, ça doit être prévis etc., mais ça doit aussi toujours correspondre aux exigences réglementaires.

J.D. : Comment gérez-vous ces données quand il y a des estimations ou des hypothèses à faire ?

P9 : De nouveau, il y a des processus qui sont mis en place afin de documenter toute ce qu'on doit faire vis-àvis de ça. Evidemment que des données se reposent sur des estimations, comme je l'ai déjà dit, les données de la scope 3 sont clairement beaucoup plus floues et hypothétiques, donc des estimations sont faites. C'est surtout dans ces moments-là qu'il faut bien trouver et garder les preuves des calculs ou… des choix que la personne a faits pour trouver la data. Tout ça, ça doit être fait aussi pour respecter une certaine logique de cohérence en fait. Mais, il y a aussi une contrainte de temps je dirais, parfois l'information dont on a besoin arrive assez tard, car on a eu du mal à la trouver ou parce que c'était impossible de l'avoir avant. Dans ces cas-là, de nouveau, c'est à nous de savoir faire les choses assez rapidement car nos clients comptent sur nous pour avoir une traçabilité de ces infos, les rendre à temps, tout en gardant des données qui ont été calculées de manière « juste », je vais dire. Un truc auquel je pense tant qu'on est là-dedans, c'est aussi que parfois, les autorités laissent aussi ce qu'on appelle chez nous, une « phase transitoire », donc les entreprises rentrent dans une phase où elles peuvent encore améliorer leurs données, finalement surtout améliorer leurs processus si possible.

J.D. : Oui, si je comprends bien, il y a vraiment un arbitrage.

P9 : Oui, c'est exactement ça en fait. Il faut essayer de trouver un équilibre entre trouver les données les plus précises possible et les estimations les plus probables, tout en étant conscient que ça reste une estimation. Et surtout, pour l'instant il n'y a pas toujours une réelle marche à suivre pour tout le monde, nous, ici, on essaie de suivre toujours les mêmes processus, les mêmes façon de faire, mais c'est pas pour ça qu'on aura le même résultat que pour une autre entreprise. Il faut toujours rester aussi dans ce qui est réalisable avec les ressources qu'on a. Une entreprise peut vouloir être la plus précise

possible, mais parfois les données n'existent simplement pas chez les fournisseurs. Il faut alors décider jusqu'où on va dans la recherche d'information et à partir de quel moment on accepte d'utiliser des estimations. Et c'est vraiment là qu'il y a aussi une grande différence avec le département finance, et qu'il y a un décalage, car on peut pas fournir des données aussi précises et « simples » à calculer que les données financières, et c'est là tout le challenge, mais c'est aussi ça qui est chouette d'un côté.

J.D. : Oui, je me doute, c'est challengeant. Est-ce que tu peux un peu plus me parler du coup de l'audit qu'il y a autour de ces données que vous devez reporter ? Comment ça se passe ? avec les auditeurs ?

P9 : Oui, évidemment, c'est un sujet quand même important pour nous aussi. Surtout avec la CSRD. On est soumis… les entreprises sont soumises surtout, pas vraiment nous directement, à la CSRD et du coup à des audit externes qui sont très importants. Avant, il n' y avait pas forcément de contrôle sur ces données, c'était plutôt du reporting volentaire, mais maintenant, il y a pas mal d'audit. Ils appellent ça une assurance limitée. Les auditeurs externes vont regarder le rapport et checker d'où viennent ls données, comment elles ont été collectées et utilisées en gros. Ils vont être encore plus attentifs sur les données plus estimées donc la scope 3. Après, un rapport CSRD c'est gros, ils ne vont pas revenir sur tous les points non plus, mais les entreprises doivent être prête à fournir les infos s'ils les demandent. Ils peuvent demander de revoir des calculs et tout ça. Voila, en fait ici, c'est de nouveau garder une trace des données, qui est aussi importante que la donnée en elle-même finalement.

J.D. : Ok, je comprends. Maintenant, pour revenir un peu sur tout ce qui est pilotage des organisations, est-ce que tu as l'impression que les enjeux ESG prennent plus de place dans le pilotage qu'avant ?

P9 : Ah oui oui, ça c'est clair, ils prennent une place croissante même dans le pilotage. En fait, les données sont de plus en plus intégrées dans les processus de décision, même si pour le moment c'est encore une intégration partielle c'est sûr que ça va évoluer dans cette direction-là. En effet, comme tu le dis, les entreprises cherchent de plus en plus à intégrer la durabilité, les enjeux ESG dans le cœur même du business, d'ailleurs je te parlais des KPI ESG, c'est un bon exemple, c'est des vraies nouveaux objectifs pour les managers. Et tout ça, ça permet de sensibiliser les gens et de les pousser à prendre en compte tout ça pour prendre des décisions etc. Après, je pense que il y a pas qu'un changement au niveau des organisations qui doit se faire, mais ça doit être un changement des mindsets globals des gens. Oui, ça doit être un changement culturel carrément. Et, ça se voit dans les entreprises qui sont plus avancées, les équipes ESG jouent vraiment un rôle actif en essayant de challenger le business, ils doivent prendre en compte ces enjeux dans leur prise de décision, dans leurs arbitrages et dans leurs… comment te dire ça, dans leurs envies futurs, dans leurs ambitions. Et pour ça, ils doivent mobiliser des équipes autour de l'importance accrue de la durabilité sur la stratégie de

l'organisation. Je pense qu'on commence tout doucement à être dans une réelle transition, mais ce n'est que le début, il reste beaucoup de choses à faire et à mettre en place, pour trouver, à terme, un système vraiment solide qui deviendra vraiment transversal, et surtout pour ça, il faut standardiser les méthodes pour nous permettre de moins se diriger dans un environnement flou, et d'aller vers quelques chose de bien plus clair pour tout le monde. Mais j'y crois à cette transition, c'est juste que ça va prendre beaucoup de temps, et il faut avouer que la CSRD a quand même réussi déjà à apporter quelques clarifications et poussent les entreprises à se diriger vers cela.

J.D. : Ok. Super, je pense qu'on est arrivé au bout. Est-ce que tu as encore des choses à rajouter ?

P9 : Non, je pense qu'on est bon, j'espère que j'ai pu t'aider.

J.D. : Oui, énormément, merci beaucoup.

Entretien P10 :

J.D. : Je vais commencer par te faire un petit rappel concernant ma recherche. Ensuite, on pourra passer aux questions directement. Donc, je réalise une recherche sur les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting. Je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont les données sont collectées, produites, utilisées, gérées dans les organisations. Et surtout, du coup, aux incertitudes et aux difficultés qui peuvent apparaître par rapport à ces données, par rapport à la collecte, la consolidation, l'interprétation. Du coup, la recherche ici, elle se veut exploratoire. Le but, c'est vraiment d'avoir un dialogue assez ouvert entre nous. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'entretien sera enregistré, mais par contre, souhaites-tu que l'entretien soit anonyme ?

P10 : Non, pas spécialement.

J.D. : Ok, super. Du coup, pour commencer, tu peux peut-être me parler de ton parcours, de l'organisation, ta fonction, ton rôle et tes principales responsabilités.

P10 : Parfait. Au niveau de mon parcours, moi, de base, j'ai du coup étudié en Belgique et à Montréal. J'ai fait du coup l'ICHEC, la KU Leuven et puis HEC Montréal. La KU Leuven, je l'avais en partie fait pour vraiment le volet plus environnemental. Puis HEC Montréal, je l'ai plus fait pour le volet social. Puis, j'ai d'abord travaillé dans le mouvement coopératif et l'aide à la jeunesse. Donc, de base, pas tellement en consultance en entreprise. Puis quand je suis rentrée justement du Canada, je me suis redirigée justement vers le conseil spécifique ESG. Donc là, j'ai commencé à travailler chez [Entreprise], qui est du coup un cabinet de conseils spécialisé autour vraiment de la stratégie ESG, durabilité. On fait du conseil uniquement là-dessus. Donc, ce n'est pas spécialement une branche de l'activité, c'est vraiment l'activité à 100%. J'ai démarré en tant que consultante il y a un peu plus de deux ans, 22 ans et demi. Et je suis passée du coup directrice des opérations là en janvier. Et donc, voilà, c'est beaucoup de choses, mais en une phrase, c'est du coup vraiment un facilitateur de stratégie ESG pour les entreprises. Et on essaie de se positionner vraiment comme un acteur qui est capable du coup d'accompagner sur une pluralité de services, ce qui fait qu'une entreprise pourrait bénéficier de notre accompagnement sur l'ensemble de la mise en place de sa stratégie. Autant tout ce qui est compréhension du niveau de maturité, mise en place d'actions et du coup, la partie reporting que tu abordes un peu plus dans le cadre de ton mémoire. On est fort rattaché évidemment au cadre réglementaire. Donc, on va vraiment s'intéresser à toutes les évolutions sur ces sujets-là. Mais on s'intéresse aussi au reporting plus volontaire qui va toucher par exemple à des certifications comme B Corp, comme EcoVadis et tout autre. Donc, voilà.

J.D. : OK, top. Merci. Du coup, on va commencer directement. Est-ce que tu peux me parler de comment les données environnementales et sociales sont produites au sein des organisations avec

lesquelles vous travaillez du coup ? Peut-être me parler de la collecte, comment les données sont consolidées, si tu as des exemples de types de données que vous mobilisez et aussi si tu travailles avec différents acteurs ou des départements. Je suppose que tu as du coup des contacts avec chaque client, etc.

P10 : Oui. Bon, c'est super variable. Je te dirais que par contre, quelque chose qui est commun en général, c'est que les entreprises mesurent sur base de ce qu'on leur demande de mesurer. Dans le sens que c'est vraiment encore perçu comme un step en plus ou quelque chose vraiment d'extra d'aller collecter de la donnée. Donc, tu vas avoir, par exemple, des entreprises qui ont des données sociales, mais c'est rattaché à un cadre réglementaire qui est ton bilan social du fin d'année. Tu vas avoir un reporting sur, par exemple, un nombre d'accidents, ce genre de choses, mais c'est parce qu'on va leur demander cette information. Même chose pour la partie environnementale. Tu vas avoir des entreprises qui font du reporting, par exemple, sur l'eau ou sur les déchets, mais parce qu'il y a un cadre réglementaire de manière sectorielle qui va les encourager à le faire. Même chose pour la partie en termes de gouvernance, plus par exemple en termes d'éthique, tout ce qui est cas de corruption, flux de données, sécurité de l'information. Même chose. Souvent, il y a des secteurs qui sont référencés comme un risque sur ces thématiques-là, et on se rend compte que du coup, en fait, il s'est dynamisé pour mesurer ce genre d'information. Donc, j'ai l'impression que le reporting ESG, il est un peu vu comme quelque chose qu'il faut faire et qu'on récolte l'information. Le fait de mesurer ces données et puis d'agir en conséquence dessus en se rendant compte que ça fait partie de la performance de l'entreprise comme un indicateur, tel que le chiffre d'affaires, un taux de production, etc., ça, c'est rare. Ça, c'est rare parce qu'il n'y a pas encore eu ce changement de mentalité de se dire, en fait, le fait de, par exemple, mesurer mon absentéisme et de travailler dessus comme un indicateur de performance, ça me permet autant un gain, une opportunité financière, que de regarder un taux de production, une rentabilité et ce genre de choses. J'ai l'impression que petit à petit, on arrive de plus en plus à la sensibiliser et que c'est quelque chose qui s'en vient, parce qu'on mesure aussi qu'il y a de plus en plus de chiffres disponibles là-dessus. Mais concrètement, actuellement, la majorité des entreprises, en termes de reporting, se rattachent à un cadre légal et au script minimum.

J.D. : OK. Et du coup, tu dirais qu'au niveau de la qualité des données, elle varie aussi en fonction de la maturité si je comprends bien ? Si je comprends bien, c'est vraiment par les réglementations et les obligations que les entreprises vont récolter ces données.

P10 : Oui. Mais t'as aussi un penchant qui peut vraiment faire changer ça, c'est la volonté de la direction. Quand il y a un comité de direction qui conscientise le fait que ce reporting est important et qu'il veut, lors de, par exemple, ces réunions de comités, discuter autant de l'évolution du chiffre d'affaires que, par exemple, l'exemplarisme, les accès dans le travail, le CO2, voilà. En fait, à ce moment-là, ça dynamise beaucoup plus cette récolte de données. Quand la direction pose des questions pertinentes sur ces indicateurs-là, alors, entre guillemets, les départements se dynamisent par

rapport à ça, récoltent l'information et les utilisent comme des indicateurs de performance en tant que tel. Par exemple, on prend tout ce qui est taux de satisfaction. Il y a des comités de direction qui se positionnent en disant, voilà, on a mesuré la qualité du travail. On a vu qu'on avait, par exemple, atteint 65 % de satisfaction de travail. On veut pousser, on veut monter au-dessus des 70 %, on met des plans d'action en place, on remesure aux 6 mois. Et donc, à ce moment-là, l'indicateur, il n'est plus du tout perçu comme quelque chose qu'il faut absolument mesurer dans un cas d'égalité, mais plus vraiment comme un indicateur de performance en tant que tel. La direction, pour ça, aide énormément. Et de manière aussi logique, t'institues des managers qui sont formés à ça, donc des managers qui sont formés à tout ce qui est justement comment communiquer sur la performance extra-financière, comment utiliser des indicateurs de reporting extra-financiers. Ils les dynamisent au sein de leur département. Et donc, évidemment, ça s'actionne beaucoup plus facilement. Donc, ça peut venir d'une volonté directionnelle et redescendre sur les managers. Ça peut être des managers qui font remonter ça à leur direction. Donc, ça, c'est, allez, entre guillemets, le mouvement va dans les deux sens. Mais c'est des forces qui peuvent être assez puissantes en entreprise.

J.D. : OK, top. Je comprends mieux.

P10 : Le truc qui peut aussi dynamiser ces choses-là, c'est quand la récolte est facilitée par des outils de récolte de données. Parce que souvent, on entend beaucoup, tu vois, c'est lourd d'aller chercher l'information. S'il y a des personnes qui bougent aussi, t'as des changements, des départs, des niveaux d'arrivée. T'avais une responsabilité assignée pour la récolte de données. Cette portion n'est plus là. On n'a pas remplacé. Voilà. Mais souvent, quand l'outil est en place et permet vraiment d'être agile sur la démarche, ça, ça peut aussi fort faciliter la démarche.

J.D. : Et vous, par exemple, vous mettez des outils en place pour vos clients ou c'est eux qui ont leurs propres outils ? N'hésite pas si tu as des exemples.

P10 : Ouais, ouais. Ben, du coup, ça peut être soit des outils où on va vraiment se greffer, du coup, à des outils existants chez nos clients. S'ils ont du reporting interne, s'ils ont vraiment un CRM, etc. Ou alors, nous, on a du coup des outils développés, plus du coup format Excel qu'on dynamise avec nos clients. Mais je pense que notre intervention, elle sert aussi à être un peu l'habitude de rappel. Tu vois, dans le sens qu'on va intervenir, soit trimestriellement, soit semestriellement, soit annuellement évidemment. Mais du coup, on va créer l'espace pour poser des questions, bien effectuer la récolte de données, aider les équipes dans le processus, les soutenir. Donc, il y a des boîtes aussi qui misent là-dessus sur un accompagnement externe pour ne pas épuiser leurs équipes et leurs ressources en intérim.

J.D. : OK. Et par exemple, je suppose que t'as un contact avec chaque client. Est-ce que t'as des profils types, des contacts, je ne sais pas si c'est plutôt le département finance ou un autre département avec qui tu vas plus travailler ?

P10 : En fait, on essaie vraiment de travailler de manière transversale parce que c'est comme ça qu'on arrive à toucher à toutes les thématiques. Dans le sens que tu vas avoir besoin de ton département RH pour des sujets plus sociaux. Tu vas avoir besoin de ton département facility pour toute la partie environnement, bâtiment. Tu vas avoir besoin de ton département légal et compliance pour la partie par exemple droit humain ou à large éthique, etc. Donc, on travaille vraiment beaucoup de manière transversale. Mais je te dirais qu'en tout début de projet, tes personnes clés, ça va être ta direction, ton directeur financier, ta directrice financière et ton directrice RH.

J.D. : OK. Donc, vous, vous allez vraiment chercher les infos chez tout le monde. Il n'y a pas une personne par entreprise par exemple qui va chercher les infos et qui vous les donne.

P10 : Ça peut. Dans certains projets, ça peut évidemment. Et donc souvent, en général, là, ça passe par la finance qui est un peu le point de contact général qui peut aller chercher l'information. Parce que ces personnes-là aussi ont une vision chiffrée qui permet une récolte des données. Donc, je dirais compliance, finance. Mais quand tu fais de la stratégie environnementale, sociale et de gouvernance, plus à de large 360 degrés sur l'ensemble des thématiques, là, tu finis par discuter avec le marketing. Tu dois. Ça devient vraiment transversal. Et nous, on essaie vraiment aussi de mettre en place ce qu'on appelle des comités, Et là, on fait en sorte d'asseoir l'ensemble de personnes logiques à la table pour avoir vraiment une pluralité au niveau des actions.

J.D. : OK, top. Et du coup, lors de la rédaction de ma revue de littérature, j'ai fait pas mal de recherches sur les nouvelles réformes des réglementations, comme par exemple les nouvelles réformes au niveau de la CSRD, et la simplification des ESRS, etc. Est-ce que ça a influencé ta manière de travailler ?

P10 : Oui, évidemment. Quand la CSRD a vu le jour, ça nous a donné un espace pour parler avec les entreprises, énormes. On nous écoutait à ce moment-là. Mais on nous écoutait parce qu'eux, ils n'avaient plus le choix que d'écouter parce qu'on leur avait dit c'est cette année, c'est maintenant, il faut y aller. Et donc nous, avant, on essayait d'avoir des leviers d'action, on parlait de certaines choses, etc. Là, avec ça, il suffisait de dire c'est obligatoire et en fait, ils t'écoutent. Quand du coup, il y a eu l'amoindrissement, les seuils qui ont été changés, etc., il y a beaucoup d'entreprises qui ont fait le retour. Clairement, on dit qu'on n'est plus soumis, on n'a plus besoin d'avancer. Mais à côté de cela, il y en a qui s'étaient déjà engagés et qui ont switché sur une autre typologie d'accompagnement. Ils trouvaient qu'ils avaient déjà engagé des budgets. Donc, ils ont dit qu'on ne va pas continuer là-dessus, mais qu'est-ce qu'on peut faire ? Là, on a regardé ensemble aussi comment est-ce qu'on pouvait

agencer l'accompagnement pour quand même avoir quelque chose de qualitatif. Et puis, il y a des boîtes qui en créent et en mettent. Dans tous les cas, si ce n'est pas la CSRD, ce sera des demandes qui vont quand même tomber dessus par les banques, par des relations partenaires, fournisseurs ou autres. Et qui, du coup, ont décidé de poursuivre en cas de VSME. Par eux-mêmes, c'est vraiment eux qui ont décidé.

J.D. : Et je suppose aussi qu'ils se disent que plus tard, ils devront quand même rendre des comptes. Même s'ils sont tranquilles pour l'instant, un jour il y aura de nouvelles réglementations et des réformes de celles existantes ?

P10 : Exactement. Et il y en a beaucoup qui conscientisent du fait que ça va leur coûter moins cher de le faire maintenant, calmement, plutôt que dans la précipitation à un moment T. Et surtout, la CSRD a vraiment démontré qu'on pouvait changer du tout au tout en peu de temps. Ce qui veut dire que ça pourrait être le cas dans l'autre sens aussi. Je pense que les boîtes sont intelligentes à ce moment-là. Elles se disent qu'elle a été amoindrie en deux secondes. Elle peut être renforcée en deux secondes également aussi. Donc, je pense que par rapport à ça, oui.

J.D. : Oui, c'est quelque chose qui revient souvent quand je parle de ce sujet-là, en effet. On peut peut-être passer à l'utilisation de données. Vous récoltez ces données dans les entreprises. Après, je suppose que vous utilisez ces données pour le reporting, etc. Est-ce que tu peux expliquer comment vous utilisez ces données ? Et je ne sais pas si, à côté de tout ce qui est obligatoire pour les entreprises, tu sais s'ils utilisent ces données d'une autre manière. Là, tu disais que c'est souvent de manière obligatoire. Mais s'ils les utilisent quand même ces données dans tout ce qui est performance, etc., pilotage interne ?

P10 : Oui. Souvent, en fait, ça dépend. Si tu as une boîte qui le fait vraiment sur une base de reporting parce qu'elle doit donner ses informations à un tiers, que ce soit une banque ou autre, si elle va produire un rapport, elle va envoyer ce rapport. Dans la démarche, elle va le faire surtout parce qu'elle a une demande et donc elle veut répondre à une demande. Mais tu as aussi des boîtes qui, face à ce reporting, sont parfois étonnées face à certains chiffres. Et donc, du coup, vont en profiter pour questionner en tant que tel le chiffre et aller plus loin dans la démarche. Et après, on a aussi des profils d'entreprises clients qui sont avancés, qui ont quand même un niveau de maturité élevé et qui, du coup, elles, font un vrai pilotage sur base de ces données-là. Et je te dirais que les entreprises qui sont dans un processus certificatif ou d'évaluation, s'il est EcoVadis ou B Corp, en fait, elles, ces données-là, ce n'est pas juste le fait de devoir les mesurer et ça peut conscientiser toute une démarche. Et c'est des arguments en termes pour continuer à travailler sur l'ESG, etc. Et c'est un peu ce truc aussi, il faut conscientiser qu'une entreprise, quand son niveau de maturité augmente, c'est comme si les indicateurs deviennent la responsabilité de chacun des départements. Ce n'est plus du tout vu comme un... L'ESG, c'est un sujet à côté, traité par une personne. C'est vu comme quelque chose de transversal, multi-

performance, propre à chaque département. Et là où on développe un niveau encore supérieur, c'est quand les indicateurs de performance ESG sont rattachés à la performance et aux évaluations des managers ou des équipes, etc. Donc, il y a du coup certaines personnes qui ont, dans le cadre de leurs évaluations, des indicateurs spécifiques qu'on appelle extra-financiers en tant que tels.

J.D. : Ok, donc tu as l'impression quand même que ça se dirige vers ça, quoi. Parce que du coup, mon mémoire, il fait aussi lien avec tout ce qui est système de gestion en tant que tel, qui est encore très séparé dans la plupart des entreprises, des départements RSE, etc. Là, tu as l'impression quand même que la plupart se dirigent vers le fait, comme tu dis, qu'il y a une vision transversale de ça dans chaque département, quoi.

P10 : Oui, en fait, pour que ça fonctionne, il faut du coup responsabiliser les départements. Si, comme tu disais, si les données ESG sont traitées par une personne dans son coin, qui est vue comme la personne qui fait le sujet ESG, là, alors à ce moment-là, ça ne fonctionne pas. Puis, c'est à partir du moment où tu shifts le mindset de dire que les différents départements sont justement en charge d'indicateurs de performance, pas juste indicateurs de données ESG, c'est des indicateurs de performance, et qu'ils les utilisent comme des feuilles de route. À ce moment-là, oui, ça se dynamise. Mais tu peux aussi avoir des départements ESG qui sont très forts pour dynamiser et être comme tu vas avoir un directeur commercial, un directeur financier, tu vas avoir un directeur ESG qui, du coup, va vraiment chercher les informations, donne les objectifs et dynamise l'ensemble des départements en dessous, quoi.

J.D. : Oui, je comprends. On va peut-être passer, du coup, à la partie incertitudes. Pour toi, quelles sont, du coup, de manière générale, les principales incertitudes, difficultés que vous pouvez rencontrer avec les données ESG ? Ça peut être à tous les niveaux, à la collecte, au reporting, quand vous les utilisez, etc. Ça peut être hyper général. Si tu as des exemples, n'hésite pas.

P10 : Ouais. Alors, premier point, le vocabulaire. Dans le sens que c'est parfois un sujet flou. Tu vois, les personnes vont lire la donnée qu'il faut récolter et ne vont même pas comprendre exactement de quoi on parle. Donc, souvent, il y a un premier alignement qui est en termes de vocabulaire. D'aligner que tout le monde ait le même niveau de connaissance sur concrètement qu'est-ce qu'on mesure. Ensuite, le deuxième point, c'est la question du pourquoi. Parce que souvent, quand les personnes ne comprennent pas pourquoi on le fait et l'objectif de la démarche, ils le voient ça juste comme une contrainte. Et donc, du coup, c'est compliqué. On en a parlé, mais donc, l'outil optimisé pour la collecte, pour pas que ce soit un fardeau aussi. Tu vois, que l'outil soit un facilitant à la récolte. Et alors, qu'est-ce que tu trouverais ? Ben, la nouveauté. La nouveauté génère l'incertitude aussi parce que quand c'est la première année ou la deuxième, c'est encore... On ne sait pas toujours exactement ce qu'on est en train de faire ou ce qu'on est en train de mesurer. Donc, ça, ça peut fortement jouer.

J.D. : Et par exemple, je ne sais pas si c'est déjà arrivé, mais est-ce que vous vous êtes déjà retrouvée avec des informations manquantes ou incomplètes, etc. Comment est-ce que vous gérez ça ? Est-ce que ça arrive souvent ? Ou est-ce que, par exemple, je ne sais pas, est-ce qu'il y a des interprétations, etc., qui sont faites ?

P10 : Oui, parce que parfois, tu vas... Style, tu vois, tu vas demander, je ne sais pas, un nombre de formes, enfin, un nombre moyen d'heures de formation. Et puis, la personne va essayer de mesurer, elle va diviser, est-ce que je divise par le nombre de TP ou par le nombre physique de personnes ? Est-ce que j'inclue les personnes qui sont à temps plein ou à trop variable ? Mais c'est légitime comme question. En fait, tu vois, il y a de la subjectivité dans ce genre de données. Et donc, il faut faire aussi le bon référencement et il faut noter. Parce que si une année, tu mesures en intégrant l'ensemble de ta main d'œuvre, puis l'année d'après, tu fais que les personnes qui sont à temps plein, tu as des différences qui apparaissent et si tu ne les notes pas, il y a un manque de fiabilité de données. Parce que ce ne sont pas des lignes qui sont aussi directes qu'une ligne financière. En fait, c'est ça toute la différence. Donc, je dirais que ça aussi, oui, ça peut compliquer un petit peu. Et parfois, quand il y a des trous, je dirais, moi, je trouve que parfois, il vaut mieux essayer de mesurer 10 indicateurs correctement pour poser une bonne base et faire un bon premier exercice. Puis, rajouter des données supplémentaires par la suite. Que d'essayer de mesurer 85 points de données différents, de s'en mêler les pinceaux, et d'avoir des personnes qui limitent complète à moitié parce qu'on leur a demandé de le faire, faisons ta choix, mais ils ne sont pas sûrs de l'information qu'elles rendent. Donc, parfois, il vaut mieux laisser une donnée manquante.

J.D. : Oui, d'accords.

P10 : Mais préciser pourquoi elle est manquante, je pense que c'est OK. Et en revanche, si tu la laisses manquante, expliquer peut-être ta vision sur comment tu vas faire pour qu'elle ne soit plus manquante l'année prochaine. C'est peut-être ça qui est intéressant.

J.D. : Donc si je comprends bien, vous travaillez quand même avec des estimations, des hypothèses ?

P10 : Oui, et c'est lourd parce que parfois... Je prends un simple exemple. Tu vas demander à une entreprise au niveau de ses déchets. Elle va te dire, moi, je veux bien, mais je sors les sacs dans la rue. Qu'est-ce que tu veux ? Tu mets une balance et je mesure mon sac. Face à ça, tu ne vas pas dire oui. Donc, évidemment, tu vas avoir une estimation. On va prendre, du coup, le nombre de sacs achetés. On va faire une moyenne et on va préciser notre moyenne, à quoi elle sert. Mais oui, parfois, en fait, il vaut mieux commencer par instaurer plutôt la démarche, utiliser un chiffre de moyenne et voir comment on peut améliorer ce chiffre plutôt que d'inventer un chiffre et de ne pas accompagner l'entreprise ou la personne concernée dans la démarche.

J.D. : Oui, c'est ça. Et du coup, pour rebondir là-dessus, est-ce que tu as l'impression qu'il y a une certaine standardisation qui est quand même en train de se mettre en place ou que c'est encore assez flou ? Comme là, en fonction de ce que tu as, tu fais des estimations. Parce que je sais aussi que parfois, les entreprises ont du mal parce qu'en fait, tu peux faire ton calcul d'une telle manière ou d'une autre, qu'il n'y a pas vraiment de standardisation. Je ne sais pas si toi, tu as vécu des cas en entreprise où ils essaient de mettre ça en place chez eux ou est-ce que chez vous, certains outils sont mis en place ?

P10 : Oui, nous, évidemment, on essaie d'aider à cette standardisation. Maintenant, je pense qu'il y a un manque de ressources communes. C'est ça aussi, c'est que moi, je pense qu'il faut éviter que tout le monde travaille dans son coin et développe des choses dans son coin. Pour moi, on peut donner des guidelines que tout le monde suit et on n'en parle plus. Ce serait beaucoup plus simple. Puis, je pense que c'est de la responsabilité aussi entre guillemets des organismes publics de fournir ces outils et d'avoir quelque chose de clé en main qu'on peut utiliser. C'est comme là, tu vois par exemple tout ce qui est analyse des écarts salariaux. Tu as 10 ressources différentes qui te disent comment calculer à un moment, sans blague, que les gens sont perdus, donnez quelque chose de stable qu'on utilise tous et on avance. Parce que c'est ça aussi, c'est que souvent, un argument contre la récolte et le reporting des données ESG, c'est ça, c'est flou, c'est pas clair, on ne comprend pas, on ne sait pas l'opérationnaliser, on est perdus et les gens baissent les bras. Et donc en fait, quand les gens baissent les bras, tout le monde est déjà perdu et donc c'est, ça n'aide pas la cause.

J.D. : Oui, en effet, j'ai l'impression que c'est une problématique qui revient assez souvent. C'est sûr qu'il y a des choses à changer ce côté-là. On arrive tout doucement à la fin de l'interview, mais j'ai encore une ou deux petites questions. Si j'ai bien compris, dis moi si je me trompe, vous, vous aidez vos clients, les entreprises, à faire leurs rapports ou vous les rendez vous-même ? Par exemple, au niveau de la CSRD ou pour d'autres rapports ?

P10 : Non, on les aide.

J.D. : Ok, vous les aidez. Et par rapport cela, j'aimerais aborder le sujet de la preuve. Est-ce que lors de l'audit de ces rapports, les auditeurs viennent directement chez vous demander des preuves de ce qui est avancé ou c'est directement chez eux, en interne ? Je ne sais pas si c'est à vous, enfin je ne sais pas si vous avez déjà eu le cas où on vient vous demander des preuves, par exemple de l'auditeur externe.

P10 : Non, c'est chez eux. Parce que sinon, à ce moment-là, on devient complètement, enfin, on les rend limite dépendants de nous puisqu'il n'est pas le but. Donc on va les guider sur la preuve, qu'est-ce qu'on cherche. C'est un peu comme si on réalisait, enfin, on était un peu cette audit blanche entre les deux. On va lui dire la personne va te demander ça, prépare-le, montre-le-moi. Nous, on va regarder ce

que la personne compte proposer comme preuve et on va lui dire oui ou non. C'est plus ça notre rôle, entre guillemets. Mais on va aussi garder encore une fois, entre guillemets, cette sécurité que ce n'est pas nous qui avons la décision finale.

J.D. : Et pour finir, je ne sais pas, par exemple, toi, si tu devais dire maintenant quelque chose qui pourrait améliorer ses incertitudes, tu parlais de standardisation, comme quoi arrêter de faire tout dans son coin, ça pourrait aider. Est-ce que tu as une autre idée de mécanisme qui pourrait être mis en place, qui pourrait aider ?

P10 : De dynamiser de manière positive l'exercice par une reconnaissance, je dirais. Un peu comme B Corp le font, un peu comme EcoVadis le font, que cette récolte de données, pour qu'elle n'ait pas l'air juste d'un exercice de recherche du chiffre, qu'elle puisse avoir un plan de champ plus dynamique en tant que tel aussi.

J.D. : Parfait. Je ne vais pas te prendre plus de ton temps.

P10 : J'espère que ça a pu t'aider.

J.D. : Oui vraiment. Merci beaucoup.

P10 : Trop chouette. Mais écoute, merci beaucoup Juliette.

J.D. : Merci à toi.

Entretien P11 :

J.D. : Déjà, merci beaucoup de m'accorder un peu de ton temps, super sympa. Donc, si tu veux, je peux vite faire une brève introduction, rappeler un peu les thématiques dont on va parler, et puis après, on peut commencer.

P11 : Ok.

J.D. : Du coup, moi, je suis en deuxième année de master à LSM. Du coup, il me reste juste mon mémoire. Je réalise donc une recherche sur les données environnementales et sociales qui sont nécessaires au reporting des organisations. Et donc, je m'intéresse plus particulièrement à la manière dont les données vont être produites, collectées, utilisées, gérées dans les organisations, et surtout, du coup, aux incertitudes, aux difficultés, etc., qui peuvent apparaître dans la pratique, que ce soit au niveau de la collecte, de la consolidation, des interprétations. Donc voilà, le but, c'est vraiment d'interroger un maximum d'acteurs qui sont impliqués dans ces données. Et donc, c'est une recherche qualitative exploratoire, donc le but, c'est vraiment d'avoir un dialogue ouvert. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, et donc, l'entretien sera enregistré. Et je ne sais pas si tu veux que ce soit anonyme, que ce soit pour ton nom ou le nom de l'entreprise.

P11 : Non.

J.D. : Ok, ça va. Donc, pour tout ce qui est thématique, donc d'abord, on va un peu parler de ton parcours, de ton rôle dans l'organisation. Ensuite, on parlera plus de tout ce qui est production des données, donc la collecte, les acteurs qui sont impliqués. Puis, tout ce qui est utilisation des données, donc une fois qu'elles sont produites, comment elles sont utilisées, à quoi elles servent, etc. Et puis, du coup, la partie clé, tout ce qui est incertitudes, difficultés. Et la dernière partie, c'est plutôt comment gérer toutes ces incertitudes. Je ne sais pas si tu as des questions avant de commencer.

P11 : Non, c'est bon, on peut y aller.

J.D. : Ok, super. Donc, pour commencer, tu peux peut-être me parler un peu de ton parcours, de ton rôle dans l'organisation, du coup, de ta fonction actuelle, tes principales responsabilités, voilà.

P11 : Ok, donc moi, c'est Arnaud François, je travaille chez [Entreprise] maintenant depuis 4 ans et demi, bientôt 5 ans. J'ai fait des études à la LSM aussi en ingénieur de gestion, en entrepreneuriat. Et puis après, j'ai fait un master complémentaire en sciences et gestion de l'environnement. Dans lequel j'ai fait un stage justement chez [Entreprise] où j'ai été engagé. Donc [Entreprise], c'est une entreprise

belge qui a été créée par Antoine Guérin, je pense en 2011 ou quelque chose dans le genre. Il a commencé avec les bilans carbone, avec la compensation et un label CO2 neutral. Au moment où j'ai rejoint l'entreprise, l'entreprise venait d'être rachetée par un groupe Suisse qui est actif sur ces enjeux-là. Mais de base, c'est principalement une entreprise qui fait de la compensation carbone, mais qui a ensuite, au fur et à mesure, développé son service de consultance. On fait de la consultance principalement sur les enjeux climatiques variés, donc des calculs d'empreintes carbone, des plans d'action de réduction pour réduire ces émissions, des cibles, de l'alimentation des solutions. Mais on travaille également maintenant sur d'autres sujets environnementaux, plastique, biodiversité, études de risques. On touche de plus en plus sur ce sujet, mais le cœur de l'entreprise reste ce qui touche au climat. Moi, je fais partie de la partie consultance de l'entreprise. Je suis... Je touche un peu à tout. Donc je fais principalement du bilan carbone, des calculs d'empreintes CO2, mais je fais également des plans d'action de réduction. Récemment, je prends... J'ai un rôle de plus en plus impliqué dans le développement de notre outil, l'outil digital point d'offre à nos clients. C'est un outil qui a pour but de donner un peu plus d'indépendance aux clients, donc un outil où ils peuvent enregistrer, charger leurs données et ensuite calculer leurs émissions. Donc ça, c'est pour mon parcours professionnel.

J.D. : OK, ça va. On reviendra du coup à mon avis sur l'outil. Est-ce que tu peux me dire de manière très générale, d'abord, comment les données environnementales qui sont nécessaires vont être produites ? Donc peut-être me parler de la collecte, comment elles sont consolidées. Peut-être me parler aussi des types de données que vous mobilisez, et alors les acteurs qui vont intervenir dans ces processus.

P11 : Il y a plusieurs choses importantes à dire. Déjà, ça a beaucoup évolué au cours de ces dernières années. Quand j'ai commencé, c'était un peu plus le Far West. C'est dans le sens où il fallait être capable de travailler avec les données que le client t'envoie. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'au début, ça l'est toujours en grande partie, mais c'était principalement volontaire. Il n'y avait pas d'obligation. Ce n'était pas réglementé. Ce n'était pas structuré. Il fallait calculer un peu ce qu'on voulait pour faire un peu ce qu'on veut. Désormais, c'est plus réglementé. Il y a plus de structure tant sur la collecte des données que sur les livrables et le reporting. Ce qui fait que maintenant, on commence quand même à avoir un peu plus de maturité dans le secteur. Les données qu'on va avoir vont être un peu plus structurées dans le temps. Ça a évolué. Je travaille avec des entreprises assez variées, des PME à des grosses entreprises. Ça ne va pas forcément être la même chose. Une grande partie de notre expertise et de mon travail, c'est d'être capable de travailler avec ce qu'on va nous envoyer. Nous, on va essayer de diriger sur les types de données qu'on a besoin. Ensuite, ce qu'on appelle principalement le GHG protocole, qui est le standard de référence pour le calcul CO2, qui te définit les catégories et qui te dit pour chaque catégorie le type de données qu'on a besoin. Nous, rapidement, le calcul CO2, c'est une chose assez simple. On prend des données et on applique un facteur d'émission. Un facteur d'émission, c'est dire que telle consommation, c'est autant de CO2. Un litre d'essence, c'est autant de CO2. Un kilo

de papier, c'est autant de CO2. Un euro dépensé dans tel type de service, c'est autant de CO2. Ces facteurs d'émission aussi limitent du coup un peu ce qu'on est capable de calculer. Nous, on va devoir parfois, selon les facteurs d'émission disponibles, selon ce qu'on a comme base de données, concentrer la collecte des données. Dire qu'en fait, nous, on n'est pas capable d'avoir un facteur d'émission au modèle de téléphone précis, mais on utilise simplement des facteurs d'émission par téléphone ou marque, on va dire, par exemple. Et alors, eux vont nous donner... Ça ne sert à rien qu'ils nous donnent des informations trop précises. Ils vont s'arrêter au niveau de données qu'on a pour les facteurs d'émission. On essaie de travailler maintenant de plus en plus avec des templates. Plutôt qu'eux nous envoient peu importe la donnée qu'ils ont, des factures, des Excel, à tout va, des PDF, on essaie de structurer et de dire, voilà, on a un template, un Excel avec des colonnes précises à remplir, compléter. Et nous, ensuite, on fait éventuellement 2-3 calculs, mais on essaie de limiter les étapes qu'on fait nous parce que ça prend du temps. Le temps, d'ailleurs, je vais un peu dans tous les sens, mais le temps, c'est un aspect aussi primordial parce qu'avant, pareil, ce n'était pas obligatoire. On pouvait prendre 3-4 mois pour faire nos bilans carbone. Ça ne faisait pas vraiment problème. Maintenant, ce qui se passe, c'est que le reporting environnemental commence à être calé au reporting financier, ce qui fait que, grosso modo, en 1 mois, tu dois faire ton calcul. En janvier, tu dois faire ton calcul carbone. Donc tout doit aller très vite. Et donc, on ne peut pas passer 10 ans à traiter les données. Il faut essayer d'avoir le moins de traitements possible ou d'automatiser certaines étapes. Ça, c'est quelque chose de très important quand on collecte les données. J'ai été dans pas mal de directions. C'est déjà un bon aperçu global.

J.D. : Ok. Et du coup, quand tu dois aller chercher les infos chez des entreprises, est-ce que tu travailles avec des acteurs spécifiques ou c'est juste une personne qui te donne les données ?

P11 : Idéalement, on travaille avec un Single Person Of Contact. C'est toujours plus facile d'avoir une personne dans l'entreprise qui s'occupe d'aller collecter l'info un peu partout et qui, ensuite, consolide et nous envoie. Ça, c'est l'idéal. Mais ça arrive qu'on doive communiquer avec tous les différents départements. C'est souvent les mêmes, souvent le département logistique pour tout ce qui est transport, le département RH pas mal pour tout ce qui est chiffres sur le transport, domicile-travail, voyages d'affaires. Le bilan carbone, c'est assez transversal, donc on va toucher à beaucoup de divisions. Finances pour les dépenses. Purchasing pour tout ce qui est achats. Ça dépend, mais on essaie de limiter les personnes. Et quand je parle d'achats, je pense aussi dire. Achats, c'est grâce à des services comme les SAP et tout, qu'on commence à avoir des données un peu plus structurées et qui se ressemblent entre entreprises aussi. Donc ça, c'est typiquement des données qu'on va recevoir parce que les achats, c'est une des catégories les plus importantes, mais les plus variées. On peut avoir tant dans la forme de données que ce qui est acheté. On peut avoir des structures assez variées, mais les fichiers type SAP, ce genre de truc, ce genre de données qu'on aime bien travailler également.

J.D. : OK. Du coup, là, tu me parlais, vous avez une plateforme, vous essayez d'informatiser pour toute votre collecte de données. Peux-tu m'en parler davantage ?

P11 : Oui, alors de base, la plateforme, elle a pour but qu'une plateforme où l'utilisateur, le client peut télécharger un template où il a différentes colonnes à compléter selon les catégories. Il les complète, il les charge sur notre plateforme. Et ensuite, à la base, l'idée, c'est qu'ils choisissent le facteur d'émission qu'ils veulent utiliser pour calculer, qu'ils calculent eux-mêmes leurs émissions. Sauf que dans la réalité, 99% du temps, le client n'a pas cette expertise, n'est pas capable de faire le calcul lui-même. Du coup, on va l'aider à faire le calcul de l'émission. Et travailler avec des templates, ça a ses avantages et ses inconvénients parce que c'est moins flexible. Il y a parfois plus de marge d'erreur. Parfois, ce n'est pas très clair. Donc, c'est quelque chose où je travaille en ce moment même, c'est de faire en sorte que ces fichiers de collecte soient le plus robuste possible, qu'ils puissent nous donner toutes les informations qu'on a besoin, mais avec le moins d'erreurs possible et la façon la plus intuitive possible pour le client. Il y a des entreprises qui sont très matures sur la gestion de leurs données internes. Il y en a, c'est une catastrophe. Il faut être très flexible. C'est un métier où, contrairement au reporting financier, on est au début, très, très libre. Et on doit encore s'adapter. Il y a la CSRD qui commence à apporter un cadre un peu plus formel. Mais dans l'ensemble, ça reste encore très, très libre.

J.D. : OK. Et par rapport au template, pour que je comprenne bien, le template, c'est vous qui le faites. Vous prenez un exemple sur d'autres templates ou c'est vous qui le faites et puis eux le remplissent.

P11 : Oui, c'est ce que nous, on a besoin. Donc, selon notre structure, nous, on a notre template et c'est le nôtre. Ça va être proche dans la liste de ce que d'autres entreprises vont faire.

J.D. : OK. Et pour revenir un peu sur tout ce qui est réglementation, reporting, est-ce que tu as l'impression que les évolutions récentes, ça a impacté ta manière de travailler ? Là, tu me parles de CSRD par exemple.

P11 : Tout à fait. C'est à la fois un game changer, ça change tout. La CSRD, déjà, ça crée de la demande parce qu'il y a plus d'entreprises qui, maintenant, doivent faire ce reporting. Les entreprises qui doivent reporter à la CSRD poussent leurs filiales à également le faire parce qu'ils doivent le faire. Donc, ça crée une demande pour du reporting extra-financier. Ça standardise. Ça vient mettre des règles plus précises par rapport au GHC Protocol, à expliquer un peu ce qui a été accepté et ce qui ne l'est pas, même si on sent encore que ça doit être encore un peu plus précis. Le calcul CO2, je disais que c'était pas très cadré. En fait, il y a énormément de choix qui sont encore assez subjectifs. Donc, dire ce que tu vas inclure ou pas, les normes donnent beaucoup de degrés de liberté. Nous, au sein de notre entreprise, si deux consultants font un calcul CO2, il y a très peu de chances qu'ils aient

exactement le même résultat parce qu'il y a des hypothèses qui doivent être prises en comte, etc. Et bien, la CSRD, au fur et à mesure, on espère qu'elle va apporter des règles pour faire en sorte qu'au sein d'une entreprise ou inter-entreprise, ce soit un peu plus comparable. Comparer deux bilans carbone entre deux entreprises qui ont passé avec deux entreprises différentes, ça n'a aucun sens. C'est probablement pas pertinent et ça ne va pas donner beaucoup d'informations. La mauvaise nouvelle avec la CSRD, c'est que ça a été retardé avec Omnibus. Donc, ça a à la fois une force qui tire vers le haut, mais qui peut également tirer vers le bas. Après, nous, on existe depuis 10 ans et on travaille déjà principalement avec des acteurs de façon volontaire. Donc, on n'a pas été autant impacté que d'autres entreprises qui avaient normalement visé sur la CSRD. Mais dans l'ensemble, ça fait quand même la météo du secteur. Et là, le retardement, ça a mis beaucoup d'entreprises en rouge. C'est un coût quand même assez important pour les entreprises. Si c'est plus obligatoire. Il y en a qui continuent à le faire, même si c'est pas obligatoire, mais d'autres qui sont en mode OK, non.

J.D. : Il y en a qui ont fait marche arrière. Il y en a qui ont quand même investi de l'argent, etc. là-dedans. Donc, ils préfèrent continuer.

P11 : C'est ça, parce qu'en soi, il y a quand même beaucoup d'entreprises qui devront quand même le faire. C'est juste qu'il sera tardé. Donc, ils préfèrent anticiper.

J.D. : OK. Et pour revenir un peu sur la collecte en elle-même des datas, la production des données, est-ce qu'il y a des indicateurs qui sont définis, qui sont sélectionnés pour cette collecte des données dans votre entreprise?

P11 : Qu'est-ce que tu entends par un indicateur? En fait, nous, on n'est pas là pour challenger les données en soit. C'est le rôle de l'auditeur. Le client, il nous paye pour faire le calcul. C'est volontaire. Donc, s'il veut mentir sur ces chiffres ou ces chiffres ne sont pas les bons, nous, ça sort de notre responsabilité. C'est l'auditeur qui va venir vérifier ça. C'est notre responsabilité de quand même voir quand il y a quelque chose. On a des ordres de grandeur. On sait qu'il y a des catégories qui ne sont pas censées être autant. On fait le calcul chaque année. Donc, on peut voir qu'entre une année et une autre, si le chiffre a doublé alors que les autres pas, c'est quand même... On essaie d'identifier des outliers. On appelle ça en anglais des incohérences, mais ça reste assez large. On n'a pas de mesures précises pour dire ça, c'est normal. On va aider le client à les identifier, mais c'est avant tout la responsabilité du client d'être sûr d'avoir mis le bon chiffre et de l'auditeur ensuite de vérifier que c'est la vraie valeur.

J.D. : Une fois que vous avez récolté toutes ces données, comment est-ce que vous les utilisez concrètement pour faire le bilan carbone, etc.? Comment vous les utilisez?

P11 : On collecte les données. Selon le type de données, on va devoir faire des calculs en plus. Typiquement, les trajets de domicile au travail, il va te dire le nombre de fois qu'il a été au bureau, sa

distance avec son domicile. Tu vas devoir calculer le nombre de kilomètres qu'il a fait l'année en comptant les jours de télétravail, etc. C'est un calcul assez simple. Il se peut qu'on doive calculer parfois les distances pour la logistique. Parfois, ils n'ont pas les distances parcourues. Ils ont juste le point A au point B, mais on va devoir calculer ces distances. De façon générale, on essaie de limiter les traitements qu'on fait sur la donnée reçue. Au moins, on fait le traitement, au mieux, c'est-à-dire que la donnée est « finale ». Par contre, une fois qu'on a cette donnée et qu'on peut appliquer un facteur d'émission, on met un facteur d'émission. C'est une simple multiplication. Donc si on a 200 litres d'essence, on sait que 1 litre d'essence, c'est autant de CO2. On multiplie et on a le nombre de CO2. On va avoir un reporting. On va avoir un résultat selon différentes catégories d'émissions qu'on va ensuite présenter au client, soit de façon sommaire parce que c'est pour son reporting. Il a juste besoin des chiffres. Mais si c'est pour d'autres raison, on peut faire tout un ensemble de graphes d'évolution, de répartition, de qu'est-ce qui peut être amélioré. Dans l'ensemble, c'est ça. Ce qui se passe aussi avec nous, c'est qu'on fait parfois de la compensation. Donc sur base de ce qu'on a calculé, on va estimer qu'ils peuvent contribuer autant de tonnes de CO2 à d'autres projets de carbone crédit.

J.D. : OK. Et pour revenir, tu disais par exemple que 200 litres d'essence, ça vaut autant de carbone. Ça c'est des références qui sont standardisées pour tout le monde ou vous prenez exemple sur des standards spécifiques ?

P11 : Non, justement. En fait, c'est qu'on a des bases de données. Il y a des bases de données qui sont plus reconnues que d'autres. En France, il y a l'ADEME qui est assez connue et qu'on utilise beaucoup. Mais en fait, de nouveau, c'est un truc où, selon le consultant, l'entreprise, certains consultants vont trouver que telle base de données est plus pertinente que d'autres pour avoir des infos. Il n'y a pas encore la Belgique qui vient dire que ça, c'est les facteurs d'émission obligatoires. Donc un litre d'essence, c'est ça, basta. Non, ça n'existe pas encore. Et c'est un truc qui nous manque dans le secteur. C'est qu'il y a des bases de données qui sont quand même... Il y en a 2, 3. Donc l'ADEME en France, PEIS en Angleterre, qui sont 2 bases de données en Europe, en tout cas, assez reconnues. On a l'IEA pour l'électricité. Mais il y a quand même un certain degré de liberté par rapport à ce choix de facteur d'émission. Et c'est un problème.

J.D. : OK. Donc ça, c'est vous qui choisissez, quoi. Et un peu à part comme question, mais du coup, souvent, je suppose que les entreprises vous demandent de travailler pour elles, plus pour tout ce qui est on va dire obligations, besoins externes. Est-ce que tu as l'impression que les entreprises utilisent aussi ces données pour tout ce qui est interne à l'entreprise, pour leur performance, est-ce que ça les aide pour prendre des décisions ? Est-ce que t'as l'impression que ça commence à évoluer dans ce sens-là ?

P11 : Alors pour le calcul, c'est pas tant que ça. C'est surtout au niveau des études de double matérialité ou risques et opportunités. Je sais pas si tu connais.

J.D. : Études de double matérialité oui, je connais.

P11 : C'est un peu le même principe. Mais ici, on essaie d'identifier les risques et opportunités liés au réchauffement climatique. Donc comment est-ce que ça va impacter l'entreprise dans les 10, 30, 40 années au niveau physique, donc les sécheresses, l'inondation, mais aussi au niveau marché, qu'est-ce qui va changer, etc. Ça peut être des éléments clairement qui poussent une stratégie d'entreprise à moyen ou long terme. À court terme, éventuellement, la consommation d'énergie. C'est principalement pour le bioreporting qu'ils le font. La performance pour le CO2, c'est pas... Non, c'est pas clairement un driver.

J.D. : Et tant qu'on parle de ça, est-ce que tu peux un peu m'expliquer comment on fait, du coup, cette analyse de risques, d'opportunités, de double matérialité ?

P11 : C'est pas mon domaine d'expertise. J'en ai jamais fait, moi. C'est des collègues à moi qui sont en charge. Ils ont tous des formulaires, leur internet, de toutes les parties prenantes de l'entreprise pour identifier. Donc ça, c'est pour la double matérialité. C'est des formulaires. Et pour les opportunités, on a des cartes. On sait que telle région va être assumée à tel risque. On fait des screenings. Donc on sait que tel pays, ils ont telle usine, il y a telle législation qui peut arriver. C'est pas mon domaine d'expertise. Donc j'ai une vague idée de comment c'est fait.

J.D. : Oui, pas de souci, pas de souci. Et pour revenir un peu sur tout ce qui est reporting... Donc toi, par exemple, tu les aides à faire leur bilan carbone. Mais est-ce qu'au final, c'est toi qui les reportes, on va dire, ou toi, tu redonnes juste les infos qui sont importantes et c'est eux qui le font de leur côté ?

P11 : En général, les reportings, la présentation du rapport CSRD, c'est toujours fait par l'entreprise. On va éventuellement faire un texte pour eux. Mais on touche pas avec les équipes, en général de tout ça.

J.D. : Oui, OK. Vous vous remettez juste les données chez eux et eux s'en occupent.

P11 : Des données, des visuels éventuellement.

J.D. : OK. On peut passer du coup à tout ce qui est parti sur les incertitudes, les difficultés, etc. Donc de manière générale, quelles sont pour toi les principales difficultés ou incertitudes qui peuvent apparaître concernant ces données ?

P11 : Alors pour le bilan carbone, le scope 1 et le scope 2, qui sont deux catégories sur catégories d'émissions, c'est assez facile. C'est des consommations d'énergie. C'est donc des kilowattheures, des litres d'essence. Ça, franchement, les entreprises sont rodées. C'est assez facile. Le problème, c'est le scope 3. Donc c'est toutes les catégories d'émissions qui concernent l'amont et l'aval de la chaîne

d'alerte à l'heure. Donc à la fois les achats, mais également l'utilisation et la fin de vie des produits vendus. La fin de vie des produits que tu vends, on va estimer quelles sont les émissions quand le produit va être jeté, etc., ou quand il va être utilisé. Ça repose sur un gros degré d'incertitude, parce qu'on parle d'écriture, que tous les clients n'ont pas toujours des chiffres physiques si précis que ça sur leur flux d'entrée. Par exemple, une marque qui fait des jeux de société pour plein d'entreprises, qui les fabrique, enfin qui les design, et elle est incapable de me dire le poids, le kilogramme de produits vendus au total dans le monde pur. Ou par pays, ou quoi. Donc ça en sortie, c'est compliqué. C'est des catégories hyper complexes. Les achats, c'est les achats et les investissements. C'est des catégories où, selon le type d'entreprise, tu peux avoir des milliers, des millions d'achats différents dans une entreprise. C'est de savoir déjà où est-ce que tu vas passer du temps pour avoir des données précises. Ce qu'on fait en général, c'est que tu commences par faire avec du monétaire. Tu regardes tous leurs achats en dépenses par catégorie de dépenses. On a des facteurs d'émissions. On sait qu'autant d'euros dépensés dans tel type de service, c'est autant que ceux d'eux. Puis d'année en année, on va essayer de trouver des données plus granulaires. Mais dans l'ensemble, les possibilités pour un produit physique sont infinies. Tu peux avoir une chaise. Tu peux avoir une chaise en bois. Tu peux avoir une chaise en acier. Tu peux avoir une plante. Ce sont des catégories qui sont hyper diverses. Ce que certains clients veulent, c'est d'avoir des facteurs d'émission qui sont propres à leur fournisseur. Si j'achète telle chaise de telle boîte, je sais que c'est autant que ceux d'eux. Mais en fait, on n'y est pas encore. Donc, c'est très difficile d'avoir ces facteurs fournisseurs spécifiques. Et c'est problématique. parce que... Imaginons que maintenant... Enfin... Imaginons maintenant... Je prends toujours l'exemple de la chaise. Tu achètes une chaise qui est certifiée durable, qui a été faite avec du bois recyclé par telle marque et qui se dit qu'il y a un impact minime. Et nous, on ne saura pas le montrer dans notre bilan carbone, parce qu'on ne sait pas te dire combien de CO2 c'est, cette fameuse chaise. Et j'ai une autre marque qui produit dans l'alimentaire. Elle achète de l'huile de palme certifiée d'une certaine ferme. Pareil, on n'arrive pas à avoir des facteurs d'émission suffisamment précis, en fait, pour les achats. Soit parce qu'ils n'existent pas, soit parce que la donnée même... Les données d'achat sont hyper compliquées à obtenir. C'est les 2-3 catégories vraiment hyper complexes. J'ai un autre exemple. Je travaille pour une entreprise qui ne fait pas vraiment de la construction, mais achète des bâtiments. Si maintenant, elle utilise de la peinture certifiée durable, ça va lui coûter... Elle n'a pas de données physiques. Elle ne peut pas te dire combien de litres de peinture elle a acheté à l'année. Et c'est juste qu'elle a dépensé autant d'euros en peinture. Et du coup, si elle achète une peinture qui est certifiée durable, elle va potentiellement coûter plus cher. Et du coup, les émissions seront plus élevées que si elle avait acheté une peinture économique. Parce que tu vois, en fait, vu qu'il y a à la fin un problème de données entrées, les boîtes ne sont pas capables de te dire tout leur prix physique de ce qu'ils ont acheté parce que c'est infini. Mais d'un autre côté, il y a les facteurs d'émissions aussi. On n'a pas des facteurs d'émissions qui peuvent aller suffisamment précis. Et donc, en sachant que pour beaucoup d'entreprises, ces catégories dont je te parle sont les plus grosses catégories d'émissions de loin. On

peut parler parfois de 80% des émissions. Mais en fait, quand elles essayent de mettre un plan de réduction pour réduire ces émissions, elles n'y arrivent pas parce qu'en fait, déjà, on n'a pas une photo très précise de ces émissions. Et en plus, on n'arrive pas à suivre s'ils mettent en place des solutions d'achat plus durable. Ça, c'est un des gros enjeux. Et peut-être que ça arrivera par la suite. Mais pour le moment, c'est un gros problème.

J.D. : OK. Et du coup, comment vous gérez toutes ces incertitudes ?

P11 : Pour le moment, on travaille avec des facteurs plus génériques. Ce qui est le minimum qu'on puisse faire. On doit attendre que les facteurs d'émission soient plus précis. Et c'est un autre problème. C'est qu'en fait, le secteur n'est pas mature. Chaque année, ça progresse. Donc c'est une bonne chose. Chaque année, on a des données plus précises, tant au niveau des données clients que des facteurs d'émission. Mais ce qui fait que chaque année, la photo, le calcul des émissions qu'on a fait, n'est pas forcément comparable avec le calcul qu'on a fait l'année précédente, parce que les années sont meilleures. Et donc, c'est un gros problème de chaque année. En théorie, t'es censé recalculer les années précédentes avec des nouvelles données plus précises, mais ça représente un temps et de l'argent que les années précédentes n'ont pas. Chaque année, tu te retrouves à avoir les mêmes problèmes. C'est très compliqué. Ça frustre certains clients, mais c'est juste que le secteur n'est pas encore mature. Le secteur évolue. Le secteur évolue dans le bon sens, mais c'est encore un peu le Far West. Pour moi, j'aime bien dire à mes clients que le bilan carbone, il ne faut pas voir ça comme un score, il ne faut pas voir ça comme une valeur précise à la tonne de CO2 près, mais il ne faut pas hésiter à arrondir selon la boîte, à la centaine de tonnes de CO2, parce que ça te donne un ordre de grandeur qui, lui, va être correct. L'ordre de grandeur, c'est surtout ça qui est important. Et ce qui est le plus important, c'est aussi pouvoir déterminer, via ces ordres de grandeur, où est-ce que je dois me concentrer. Même si tu ne vas pas avoir l'impact précis de ta peinture pour ton parking, si tu sais déjà que c'est ta peinture qui consomme le plus dans tes achats, tu peux déjà identifier les endroits où tu dois agir. C'est une boussole. Ça te dit où tu dois te concentrer, mais ce n'est pas un score, ce n'est pas un chiffre très précis. Il y a trop d'incertitudes pour toutes les raisons que je viens de te dire.

J.D. : Et du coup, tout ça, je suppose que tu dois faire des estimations, des hypothèses, etc. Je ne sais pas si tu as des exemples d'estimations, d'hypothèses que tu as dû faire. Et comment est-ce que tu estimes que c'est suffisamment fiable ? Est-ce que c'est toi qui décides de ça ? Il y a-t-il d'autres contrôles, des mécanismes de contrôle qui passent derrière, à part l'audit externe.

P11 : Ça reste volontaire. Ceux pour qui c'est réglementaire, ils doivent se faire auditer. Par exemple, cette entreprise qui gère des bâtiments, elle a des consommations d'électricité pour ses bâtiments, mais pas pour tous les bâtiments. Ce qu'on a fait, c'est que c'est typique de ce qu'on fait. Je pense que pour 80% des bâtiments, on avait une consommation d'électricité. On avait les mètres carrés par bâtiment.

Les bâtiments pour lesquels on n'a pas de consommation, on utilise les mètres carrés. On fait une règle de trois et on trouve ça. En général, on sait ce qui est accepté par un autre éditeur.

J.D. : Et du coup, est-ce que vous gardez des preuves de tout ça ?

P11 : Alors les preuves, c'est... Oui, les calculs, c'est important de toujours expliquer, d'expliciter quand on fait des traitements ou des hypothèses. Ça, de nouveau, il y a 10 ans, c'était le Far West. On ne te demandait jamais tes hypothèses, tes traitements. Moi, mes collègues, mes vieux collègues, tu retrouvais leurs fichiers de calcul. Ils disaient méthodologie, blablabla. Mais en fait, ça n'existait pas. Tu te retrouvais avec chacun, c'était le Far West. Là, maintenant, tu dois clairement mentionner parce que ça va être challengé par tes éditeurs, par exemple.

J.D. : Ça arrive qu'ils viennent jusque chez vous pour avoir des preuves ?

P11 : Les preuves des données, non. Les preuves des données, c'est toujours pour le client, mais les preuves des calculs, oui, on les challenge. Après, l'audit, c'est récent. On voit aussi une marge de progression. Les premières années d'audit, nous, je pense qu'on a toujours une plus grande expertise qu'eux. Eux, c'est un sujet encore assez récent, tu le sens. Mais bon, ils commencent quand même à savoir, à comprendre un peu ce qu'on fait, à savoir qu'est-ce qui doit être vérifié. C'est un problème aussi, c'est qu'en fait, beaucoup de ces auditeurs ou directeurs financiers dans les boîtes avec qui on travaille, c'est des gens qui viennent du financier. Et le financier, c'est hyper standardisé, contrôlé. Un euro, c'est un euro. Ces gens, une fois qu'ils arrivent dans l'extra-financier, dans l'ESG, etc., c'est beaucoup plus incertain. C'est compliqué. Ils ne comprennent pas encore. Moi, j'ai un client qui m'a dit, ah, mais voilà, en fait, ce n'est pas normal. Il y a une erreur de 10 tonnes de CO2, alors que leur bilan carbone faisait 1 million, je pense, ou plus. Et en fait, ils ont du mal encore avec cette possibilité, cette incertitude, parce que c'est les auditeurs ou nos clients qui viennent du financier ne comprennent pas, en fait, que les exigences ne sont pas les mêmes et que c'est encore trop peu standardisé.

J.D. : Mais tu crois que, du coup, on va vers une standardisation de plus en plus ?

P11 : Oui, clairement. On n'y est pas encore. Il faut plus de la standardisation dans le reporting et dans les facteurs d'émission, mais on y va. On va clairement dans la bonne direction, mais on n'y est pas encore.

J.D. : Et tu penses que ça doit venir du coup des institutions belges ou européennes ?

P11 : Oui européennes directement. C'est plutôt l'Europe qui drive ce genre de changement. En France, par exemple, en France, c'est quand même assez poussé. Il y a plus de demandes des autorités en termes de CO2, de démonétisation, etc., qu'en Belgique. Ça peut être le pays qui pousse, mais en Belgique, c'est compliqué. Si l'Europe n'y fait rien, la Belgique, ça ne bouge pas tant que ça.

J.D. : C'est ça. J'interrogeais d'autres organisations qui disaient plus que niveau européen, ils font des efforts, mais qu'en Belgique, il n'y a rien qui est fait. Donc ça laisse de nouveau le fait que tu peux choisir tel ou tel standard pour calculer des données. Du coup, c'est compliqué. Une autre question, est-ce que vous avez déjà eu affaire à des données manquantes ? Est-ce que c'est déjà arrivé ? Comment vous faites ?

P11 : Idéalement, on peut toujours trouver une donnée monétaire, au pire des cas. C'est rare qu'il n'y ait aucune idée de l'argent dépensé dans tel type. Tu peux toujours... Maintenant, c'est ce qui est demandé, d'ailleurs. De base, normalement, avant, ça a été un peu différent, mais le GHG Protocol, qu'on suit, te dit que tu dois essayer de quand même avoir une estimation, même si c'est le plus high level possible, il faut au moins une estimation de l'ordre de grandeur. Et si maintenant, si tu es sur moins de 5 % de ton ensemble, en faisant ce calcul ordre de grandeur, tu es à moins de 5 % de ton bilan carbone, que la donnée est inconnectables et que tu n'as pas beaucoup de pouvoir dessus, tu peux éventuellement l'exclure de ton bilan carbone. Je vais prendre un exemple. Qu'est-ce que j'avais comme exemple ? Non, je n'en ai pas en tête, là, mais si ça me revient, je te le dis. Mais ça peut arriver. Mais non, ça risque de moins en moins.

J.D. : On arrive tout doucement à la fin. Je ne sais pas si tu as des choses à rajouter auxquelles je n'ai pas pensé.

P11 : Non, je pense que j'ai déjà pas mal parlé. C'est vraiment des enjeux majeurs. L'IA, je pense qu'on n'a pas parlé de l'IA. Je pense qu'on va avoir un rôle à jouer à l'avenir. Quand on a énormément de données, l'IA peut aider à faire un premier jet, c'est-à-dire quel facteur d'émission on peut utiliser pour quel type de produit. Imagine que tu as un fichier avec 10 000 produits différents. Normalement, aujourd'hui, on doit le faire à la main. On doit dire quel produit, c'est du plastique, quel produit, c'est de l'aluminium, je ne sais pas. Là, tu as quand même l'IA qui peut te faire un jet où ça, tu peux gagner du temps. Après, l'IA va quand même fort influencer ça. Tu as énormément d'outils digitaux qui te vendent des solutions miracles avec l'IA. Mais dans les faits, ça ne marche pas encore. Ils te disent que soi-disant, ils lisent tes factures, ils lisent ton système interne et qu'ils te font tout ton bilan en carbone de façon automatique. Dans les faits, on voit que ce n'est pas vrai encore, qu'ils en sont loin. La seule chose qu'ils peuvent éventuellement faire, c'est les factures. Ils peuvent te dire que tu as dépensé autant d'euros dans tel type de produit, mais l'IA n'arrive pas à te dire quel kilo, tu as acheté autant de kilos, c'est autant de soldes de temps. Quand il faut prendre des décisions sur des estimations arbitraires, l'IA ne peut pas le faire. Elle a juste un raisonnement logique qu'elle suit. C'est possible qu'à l'avenir, elle y arrive, mais aujourd'hui, il y a énormément d'acteurs dans les outils qui survendent leurs solutions en disant qu'ils ont une solution qui calcule tout. Ce qui se passe dans notre secteur, c'est qu'il y a beaucoup d'entreprises qui vendent des outils digitaux, mais qui les vendent très peu cher, mais qui n'incluent aucune consultance. Or, les clients n'ont pas la capacité de calculer leurs billets en carbone par eux-mêmes. Tu as toujours besoin de la consultance. En fait, pour toutes les raisons que j'ai dites,

c'est un secteur qui demande une certaine connaissance des standards, des facteurs d'émission appliqués, et c'est quelque chose qu'au jour d'aujourd'hui, les clients n'écoutent quasiment jamais. Et donc, beaucoup de boîtes vendent leurs outils, mais en fait, une fois que le client est là, après un an, il part parce qu'il ne sait pas l'utiliser et qu'en fait, il a besoin d'une solution où il est moins autonome. Les clients pensent vouloir de l'autonomie, mais en fait, n'en sont pas capables, et rapidement reviennent vers des solutions où ils sont plus encadrés, plus aidés.

J.D. : Je pense qu'on est au bout. En tout cas, merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions.

P11 : Bonne chance pour ton mémoire. Je serais intéressé que tu me dises quand tu as fini si je peux avoir une copie du papier. Ça m'intéresserait.

Annexe C : Illustrations de la diversité des acteurs

Acteur / Département impliqué	Exemple de données ES produites	Extrait illustratif	Participant
Procurement / Achats	Chaîne de valeur, Scope 3	« Pour les données liées à la chaîne de valeur ou aux fournisseurs (...) c'est plutôt la partie Procurement qui va être mobilisée. »	P9
Facility Management	Données environnementales	« Tu vas avoir besoin de ton département facility pour toute la partie environnement, bâtiment. »	P10
Legal / Compliance	Droits humains, éthique, conformité	« Tu vas avoir besoin de ton département légal et compliance pour la partie par exemple droit humain ou à large éthique. »	P10
Finance	Taxonomie européenne, achats	« une équipe qui va être assez souvent impliquée va être l'équipe finance. Parce que, justement, par exemple, pour la taxonomie européenne » « Il y a le département de finance, par exemple. Pour tous les achats de biens ou de services »	P1 P3
Data Management	Données clients, crédits, investissements	« on fait référence au système de data management »	P6
ESG Risk	Données liées aux risques ESG	« Ça a été fait énormément en collaboration avec nos collègues ESG Risk »	P8
Département Opérationnel / Production	Consommations, activités, opérationnelles, émissions	« par exemple les équipes opérationnelles, elles vont plus remplir ces templates avec des données environnementales »	P9
Partenaires externes / Fournisseurs de données	Scope 3, scores ESG	« C'est un provider externe qui a calculé des scores pour pouvoir nous permettre quand même d'avoir des données. »	P8

Annexe D : Mécanismes de calculs indirects utilisés dans la production des données environnementales et sociales

Exemple de calcul indirect	Type de calcul	Extrait illustratif	Participant
Conversion de données monétaires en kWh	Conversion indirecte	« Et en gros, on n'a pas la consommation électrique. On n'a que le prix. On a, 20 euros, 30 euros, 50 euros, 100 euros à chaque ligne. Plein de lignes, plein d'euros. (…) Moi, je veux des kWh. Et donc, ce qu'on fait, là, du coup, il y a aussi une grosse marge d'erreur. C'est que je convertis ça en kWh. »	P2
Estimation du papier jeté par employé par an	Estimation basée sur une hypothèse	« Parfois, il faut avoir recours à des estimations. Par exemple, autant d'employés dans un bureau, ils jettent autant de papiers par an. »	P4
Consommation électrique calculée sur base de la surface des bâtiments (m²)	Conversion	« Les bâtiments pour lesquels on n'a pas de consommation, on utilise les mètres carrés. On fait une règle de trois et on trouve ça. »	P11
Moyennes historiques	Moyenne	« Mais c'est toujours basé sur tes relevés à un moment donné. Parfois, tu peux avoir plusieurs relevés. Si tu as un relevé après six mois, tu le divises par deux et tu fais des moyennes. »	P2
Conversion kWh en CO_2 via facteurs d'émission	Facteur d'émission	« Et donc après, tu vois, la plateforme calcule elle-même les sommes d'électricité. Eux, après, ils prennent des facteurs d'émission et ils convertissent tout ça en CO2. »	P2
Nombre de sacs poubelles achetés = poids moyen des déchets	Moyenne / proxy	« Donc, évidemment, tu vas avoir une estimation. On va prendre, du coup, le nombre de sacs achetés. On va faire une moyenne et on va préciser notre moyenne, à quoi elle sert. »	P10
Calcul de l'EPC via la valeur de la médiane régionale	Modèle réglementaire d'estimation	« Donc, on prend le A et pour la valeur en kilowattheure, on prend la moitié de la valeur médiane en fonction de la région, puisque ça va être une valeur différente par région. »	P6
Conversion monétaire en émissions de CO_2 (méthode Spend-Based)	Facteur d'émission	« Aujourd'hui, c'est principalement ce qu'on appelle spend-based, c'est-à-dire qu'on a un facteur d'émission lié à des dépenses et puis on traduit ces dépenses en CO2 avec un facteur d'émission spécifique que tu peux retrouver sur des plateformes reconnues »	P5
Calcul du score PEB via un provider externe à partir de caractéristiques du bâtiment	Proxy	« on a quand même besoin de leur score PEB, de performance énergétique, et donc pour ça ce qu'on a fait c'est qu'on utilise ce qu'on appelle des proxys. Donc en fait, c'est un provider externe qui sur base de l'adresse, sur base du type de biens, de son âge, de son année de construction, etc. »	P8

Annexe E : Standards, référentiels et méthodologies mentionnés par les participants

Élément mentionné	Catégorie	Participant
CSRD	Réglementation européenne de reporting	Présent dans tous
ESRS	Standard de reporting CSRD	P1, P4, P6, P9, P10
ESRS simplifiés	Standard de reporting CSRD	P1
Taxonomie européenne	Cadre réglementaire européen	P1, P2, P4, P6, P7, P8, P9
Circulaire NBB	Cadre réglementaire bancaire	P8
TNFD	Cadre de reporting nature/biodiversité	P9
VSME	Standards volontaires pour PME	P6, P10
EcoVadis	Plateforme/référentiel d'évaluation ESG	P5, P9, P10
GHG Protocol	Méthodologie de comptabilité carbone	P7, P11
PCAF	Méthodologie des émissions financées	P6, P8
PAS 2090	Standards sectoriels	P5
ADEME	Base de facteurs d'émissions	P11
IEA	Base de données énergétiques	P11
ISO	Standards internationaux	P5
B Corp	Certification	P3, P10
SBTi/SBTN	Initiative objectifs climat/biodiversité	P9

Résumé :

Ce mémoire étudie la manière dont les acteurs impliqués dans les systèmes de contrôle de gestion gèrent les incertitudes liées à la production et à l'utilisation des données nécessaires au reporting environnemental et social. Il s'appuie sur une approche qualitative reposant sur onze entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs issus de différents secteurs et impliqués dans la production et l'utilisation de ces données. Les résultats montrent que la production des données environnementales et sociales constitue un processus collectif et distribué, reposant sur la coordination d'une pluralité d'acteurs internes et externes. De plus, ils montrent que les incertitudes sont inhérentes à ces données et résultent notamment de leur disponibilité, des choix méthodologiques, de la dépendance aux parties prenantes externes et de l'interprétation des exigences réglementaires. Face à ces incertitudes, les acteurs cherchent moins à les supprimer qu'à les encadrer au moyen de différents mécanismes, tels que la coordination, la documentation, les processus de contrôle et de validation, la standardisation des pratiques, ainsi que la digitalisation et l'automatisation de la collecte des données. Ces mécanismes visent à produire des données suffisamment fiables et justifiables pour permettre leur utilisation dans le reporting. Enfin, les résultats montrent que ces données restent principalement produites pour répondre aux exigences du reporting environnemental et social, même si leur intégration dans les pratiques de pilotage interne tend progressivement à se développer. Ce mémoire vise ainsi à enrichir les connaissances sur la gestion des incertitudes liées aux données environnementales et sociales, en mettant en évidence les interactions entre les incertitudes, les mécanismes organisationnels développés par les acteurs pour les gérer et les exigences du reporting environnemental et social.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm