

This document includes the appendices of the thesis entitled " **How do companies approach the implementation of the European Corporate Sustainability Reporting Directive in terms of strategies, challenges, and opportunities?** An analysis based on the insights of ten companies."

Thesis Author: Valentine Renson

Academic Year: 2023-2024

Table of Content

Appendix 1: Complements to the literature review	1
Appendix 1.1. The Sustainable Development Goals of the United Nations	1
Appendix 1.2. Public consultation on the revision of the Non-Financial Reporting Directive.....	2
Appendix 2 : Interview Guide.....	4
Appendix 2.1. Guide d’entretien – Version française	4
Appendix 2.2. Interview Guide – English Version.....	6
Appendix 3 : Interviews.....	9
Appendix 3.1. Interview with Atenor - Gilles Vanvolsem.....	9
Appendix 3.2. Interview with Besix RED - Laurent Sempo	15
Appendix 3.3. Interview with Carmeuse – Marie Ninane	24
Appendix 3.4. Interview with Comet Group - Cédric Slegers	32
Appendix 3.5. Interview with DEME – Marouane Saaidi.....	41
Appendix 3.6. Interview with Deplasse & Associés - Simon Deveen	51
Appendix 3.7. Interview with IBA - Thomas Canon.....	61
Appendix 3.8. Interview with Lhoist – Benjamin Henry	68
Appendix 3.9. Interview with Roland de Wolf.....	76
Appendix 3.10. Interview with Schreder – Renaud Gryspeerdt.....	82

Appendix 1: Complements to the literature review

Appendix 1.1. The Sustainable Development Goals of the United Nations

The following figure illustrates the 17 Sustainable Development Goals adopted by the United Nations. These are the following ; No poverty, Zero Hunger, No Poverty, Good Health and Well-being, Quality Education, Gender Equality, Clean Water and Sanitation, Affordable and Clean Energy, Decent Work and Economic Growth, Industry, Innovation, and Infrastructure, Reduced Inequality, Sustainable Cities and Communities, Responsible Consumption and Production, Climate Action, Life Below Water, Life on Land, Peace, Justice, and Strong Institutions and Partnerships for the Goals (United Nations, n.d.-a).

THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Source¹ : United Nations

¹ United Nations. (n.d.-a). *Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme. Retrieved December 24, 2023, from <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

Appendix 1.2. Public consultation on the revision of the Non-Financial Reporting Directive

After the Commission's communication on its wish to review the NFRD in December 2019, a public consultation took place between February and June 2020, aiming to assess the opinions of the users and issuers of corporate sustainability information on the various NFRD's flaws and the potential review of the directive (European Commission, n.d.)².

The outcomes of the consultation are based on the 588 legitimate opinions that were submitted during the public consultation. Among the respondents were 32.14% businesses, 20.07% trade associations, 14.29% NGO's, 7.65% European citizens, 7.14% public authorities, 5.61% educational institutions, 3.4% trade unions, and 9.69% classified as other (European Commission, n.d.).

The main takeaways of the consultation are the following (European Commission, n.d.):

- 84% of users express dissatisfaction with the limited comparability the information enables among companies. Additionally, 74% of users find the reliability of the information inadequate.
- While users of information expressed their wish of extending the range of sustainability topics firms have to disclose on, 64% of reporting companies were against it, and 43% emphasized the problems and ambiguity they faced when reporting.
- Reporting companies complained about the non-harmonization of the different European legislations and frameworks on sustainability reporting, such as the EU taxonomy, the SFDR, the GRI, etc. 82% of those surveyed evoked that the establishment of a common reporting framework would resolve the difficulties they face when deciding the content of their report.
- 78% of information users and 59% of reporting companies favor the introduction of a stricter control and audit system for the non-financial reports.
- 64% of participants support the digitalization of reports and the establishment of a central point of access where all the sustainability information would be available.

²European Commission. (n.d.). *Corporate Sustainability Reporting: Public Consultation* [Text]. European Commission. Retrieved December 22, 2023, from https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12129-Revision-of-Non-Financial-Reporting-Directive/public-consultation_fr

- 72% of the respondents are in favor of making it mandatory for businesses to disclose their materiality assessment process.
- While users and preparers of information were both supporting an increase in the number of companies falling under the scope of the reporting obligations, the majority also agreed that reporting requirements should be proportionally adapted for SME's to be more convenient and less restrictive.

Appendix 2 : Interview Guide

Appendix 2.1. Guide d'entretien – Version française

Texte Introductif :

Tout d'abord je tenais à vous remercier d'avoir accepté de m'aider pour mon mémoire en prenant le temps de répondre à mes questions lors de cet entretien. Pour commencer, je vais vous expliquer en quelques mots mon mémoire et l'objectif de celui-ci. Mon mémoire porte sur la nouvelle directive Européenne en matière de reporting durable, la CSRD, qui étend considérablement le nombre d'entreprises concernées par l'obligation de divulgation mais également la quantité d'informations à fournir. Par le biais de mon mémoire, je cherche à évaluer la préparation des entreprises à la CSRD, les stratégies qu'elles mettent en place, comment elles se positionnent vis-à-vis de son implémentation, les challenges qu'elles rencontrent lors de leur processus de préparation, les opportunités qu'elles y voient, etc.

Afin de faciliter mon travail et de garder une trace des informations échangées aujourd'hui, m'autorisez-vous à enregistrer cet appel ? Merci, beaucoup ! Je vais directement commencer avec ma première question.

Questions :

1. Introduction

- Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein de l'entreprise ?
- Afin d'évaluer à quelle mesure et quand vous serez concernés par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés ainsi que du chiffre d'affaire annuel de votre entreprise ?
- Est-ce qu'aujourd'hui votre entreprise dispose d'une stratégie de durabilité, visant à s'aligner aux objectifs climatiques et sociaux de l'Europe ?

2. Familiarité avec la CSRD

- Comment avez-vous entendu parler de l'implémentation de la CSRD et des implications que cela avait pour votre entreprise ?
- Est-ce qu'en interne, votre entreprise a mis en place certaines mesures afin d'assurer que le personnel soit suffisamment informé sur cette nouvelle directive et sur ce qu'elle impliquait pour votre entreprise ?
- Concernant les 3 piliers de reporting de la CSRD, dans le(s)quel(s) estimez-vous avoir le plus de facilités et être le plus avancés ?

- Quel aspect de la CSRD vous semble le plus problématique à implémenter pour votre entreprise ?
- Sur une échelle graduée de 1 à 4, où situeriez-vous votre familiarité actuelle avec la CSRD et ses implications pour votre entreprise ? 1 représente une connaissance minimum et 4 une connaissance très complète de la matière.

1 : L'interviewé n'a pas connaissance de la directive, ou en a déjà entendu parler sans savoir que son entreprise peut être concernée.

2 : L'interviewée a entendu parler de la directive et sait qu'elle s'appliquera à l'entreprise mais n'a pas plus de connaissance quant aux implications qui en découlent.

3 : L'interviewé est au courant de la mise en place de la directive et qu'elle s'appliquera à l'entreprise. Il est au courant des obligations de reporting que cela implique pour l'entreprise sans trop savoir la stratégie mise en place.

4 : L'interviewé dispose d'une connaissance complète. Il sait ce qui est mis en place par l'entreprise, ce que la directive implique en termes d'obligations, les stratégies mises en place, le contenu sur lequel il faut reporter, etc.

Si l'interviewé n'est pas familier avec la CSRD : *L'implémentation de la CSRD à différents impacts sur le processus de reporting des entreprises. Elle oblige les entreprises qui sont dans son champ d'application de divulguer un rapport de durabilité au sein de leur rapport annuel de management. Ce rapport de durabilité doit comprendre des informations relatives aux impacts, risques et opportunités que les entreprises rencontrent et qui sont liés à des enjeux environnementaux, sociaux ou de gouvernance. Afin d'évaluer les informations qui nécessitent d'être divulguées, la CSRD repose sur le concept de double matérialité. C'est-à-dire qu'un sujet est jugé pertinent soit s'il exerce une influence sur la performance, les risques ou l'évolution de l'entreprise, soit si ce sujet est lui-même impacté par les activités de l'entreprise, ou les deux. Certaines entreprises sont contraintes légalement à la CSRD, mais celles qui ne le sont pas, comme les PME non cotées, vont tout de même probablement se retrouver contraintes à publier ces informations afin de répondre à la demande de leurs parties prenantes, de plus grandes entreprises, d'institutions financières, etc.*

3. Préparation

- Quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour votre entreprise ?
- Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêts pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?
- Est-ce qu'il est déjà défini qui sera responsable des différentes étapes du processus de préparation ?

4. Challenges

- Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?
- Quelles solutions voyez-vous pour répondre à ces challenges ?

5. Opportunités

- Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que votre entreprise peut tirer du reporting durable ?

6. Conclusion

- C'est tout pour mes questions, merci à vous. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose au sujet du parcours de votre entreprise dans sa conformité avec la CSRD ou autre sujet que nous n'avons pas eu l'occasion d'aborder ?
- Remerciements

Appendix 2.2. Interview Guide – English Version

Introduction:

First of all, I would like to thank you for agreeing to help me with my thesis by taking the time to answer my questions during this interview. To begin with, I will briefly explain the topic of my research and the objective of this interview. My thesis focuses on the new European Directive on Sustainable Reporting, the CSRD, which considerably increases on the one hand the number of companies mandated by sustainability reporting obligation and on the other hand the quantity of information firms must disclose. I am therefore seeking to assess companies' readiness for this new directive, as well as their opinions about its implementation, the challenges they are facing during their compliance preparation and the opportunities they foresee in this new directive.

To facilitate my work and to keep a record of the information exchanged today, would you allow me to record this call? Thank you very much. I will start directly with my first question.

Questions:

1. Introduction

- To begin with, could you briefly introduce yourself and share the role you have within your company?
- In order to assess to what extent and when you will be affected by the CSRD, could you provide me with an estimate of the number of employees and the annual turnover of your company?
- Does your company currently have a sustainability strategy aimed at aligning with the climatic and social objectives of Europe?

2. Familiarity with the CSRD

- How did you hear about the implementation of the CSRD and the implications it has for your company?
- Did your company implement certain measures internally to ensure that the staff is sufficiently informed about this new directive and its implications for your company?
- Regarding the three reporting pillars of the CSRD, in which do you feel your company has the most ease and is the most advanced?
- What aspect of CSRD seems most problematic to you to implement for your company.
- On a graduated scale of 1 to 4, where would you place your current familiarity with the CSRD and its implications for your company? 1 represents a minimum knowledge and 4 a very complete knowledge of the matter.

1. The interviewee does not know about the directive or has already heard about it without knowing that their company may be concerned.

2. The interviewee has heard about the directive and knows that it will apply to their company but does not have more knowledge of the implications that lie with it.

3. The interviewee is aware of the implementation of the directive and that it will apply to their company. They are aware of the reporting obligations that this implies for their company, without knowing the strategy in place.

4. The interviewee has complete knowledge. They know what their company puts in place, what the directive involves in terms of obligations, the strategies in place, the content on which it is necessary to report, etc.

If the interviewee is not familiar with the CSRD: the implementation of the CSRD has different impacts on the reporting process of companies. It forces companies that are in its scope of application to disclose a sustainability report within their annual management report. This sustainability report must include information on the impacts, risks and opportunities that companies face, and which are linked to environmental,

social or governance issues. In order to assess the information that needs to be disclosed, the CSRD relies on the concept of double materiality. That is, a subject is considered relevant either if it exerts an influence on the performance, risks or evolution of the company, or if the topic can be impacted by the company's activities or both. Some companies are legally bound to the CSRD, but those that are not, such as non-listed SMEs, will probably find themselves forced to publish this information in order to meet the demand of their stakeholders, including larger companies, financial institutions, etc.

3. Preparation process

- What are the significant changes the implementation of the CSRD will lead to for your company?
- What are the measures that your company takes to prepare your compliance with the CSRD and ensure that you will be ready for your first year of reporting? What is your preparation strategy?
- Has it already been defined who will be responsible for the different stages of the preparation process?

4. Challenges

- In your preparation process for CSRD, what are the biggest challenges you face? If it is too early to talk about current challenges, what are the challenges you see for the future?
- What solutions do you see to respond to these challenges?

5. Opportunities

- The obligations related to CSRD are certainly a heavy burden for companies, but in your opinion, what are the benefits that your company can draw from sustainable reporting?

6. Conclusion

- That's all for my questions, thank you. Would you like to add anything about your company's journey in its compliance with the CSRD or other topics that we did not have the opportunity to address?
- Acknowledgements.

Appendix 3 : Interviews

Appendix 3.1. Interview with Atenor - Gilles Vanvolsem

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein de l'entreprise ?

GV : Donc ma fonction c'est ESG manager chez Atenor. On est dans le développement immobilier. C'est ça le point à bien comprendre. C'est qu'Atenor ne garde pas d'immeubles en propriété. Donc, le but, c'est d'acheter un terrain ou un immeuble qui est en fin de vie, de le rénover ou de reconstruire, de redévelopper un site industriel ou... Enfin, voilà, les terrains qu'on achète sont généralement assez grands et sont des terrains dont personne ne veut. Donc parce qu'ils sont pollués, parce qu'il y a des vieux bâtiments dessus, enfin bon, que ça demande des projets complexes en fait. Donc via ces projets complexes, on va valoriser en reconstruisant dessus plutôt du bureau et du résidentiel, donc ça ce sont les deux activités. Et donc, dans l'entreprise, il y a deux types de compétences. Il y a des compétences financières et puis des compétences techniques, donc architecturales. Parce que pour faire des projets immobiliers, il faut d'abord trouver le financement pour payer tous les travaux. Et puis, c'est seulement une fois que les travaux sont terminés qu'on va pouvoir vendre le produit. Donc, le produit, c'est l'immeuble et pouvoir faire une marge dessus. C'est comme ça que Atenor gagne sa vie. Mais pour pouvoir fonctionner, en fait, on a besoin de beaucoup de financement. Et donc, si je dis ça, c'est que du coup, la CSRD, le reporting est important parce que le secteur financier demande de plus en plus de pouvoir placer de l'argent dans des projets qui seront durables et donc du coup mon rôle a été beaucoup de prouver, d'objectiver la durabilité des projets.

VR : Afin d'évaluer à quel point et quand vous serez concerné par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés ainsi que du chiffre d'affaire annuel ?

GV : On est un peu plus de 100 employés, oui. Et au niveau chiffre d'affaires, bonne question. Regardez peut-être dans les rapports annuels. Donc on sera audité en 2025 sur le rapport 2024. Mais on a anticipé les choses en faisant déjà le rapport 2023, en fait, conformément à la CSRD. On va se faire auditer sur uniquement quelques indicateurs, mais en fait, on voit bien que les auditeurs sont aussi en train de se chercher là-dedans. C'est nouveau pour tout le monde.... Voilà, donc on se teste et on met à bord déjà les auditeurs pour être sûr qu'on va dans la bonne direction. Ça, c'est l'approche. Et donc, on se dit, on va se tester cette année en se disant on risque pas grand-chose en soi, enfin de toute façon report déjà le développement durable donc autant le structurer de cette manière-là et donc oui ça c'est ça a été l'approche. Donc Atenor vis-à-vis de la CSRD, c'est une obligation à 2025 mais en même temps c'est vu comme une opportunité de se positionner comme en fait Atenor a deux produits, c'est l'immeuble qu'on va construire mais c'est aussi le véhicule financier qu'on peut offrir. Donc c'est à dire que comme chaque projet prend du temps, c'est 4-5 ans et donc du coup l'objet du financement en fait est

considéré comme durable et donc il y a des banques qui cherchent à placer leur argent dans les projets durables. Et c'est, je dois dire, par rapport à d'autres secteurs, c'est assez simple d'objectiver les choses quand on est sur de l'immobilier. Alors, ce n'est pas toujours simple à réaliser, il y a encore beaucoup de défis, mais il y a déjà beaucoup de choses en place en fait. Au niveau énergie, par exemple, il y a les PEB avec les certificats, etc. Il y a des certificats environnementaux, BREEAM, il y a des certificats qui sont liés aussi au bien-être des occupants comme WELL. Donc on peut s'accrocher sur des certifications avec des reconnaissances externes qui nous permettent plus facilement de dire notre produit est durable, regardez, et on a fait valider, c'est comme des labels bio qu'on mettrait sur de la nourriture, où il y a des règles du coup du jeu qui sont définies, où l'Europe a défini des règles, notamment avec la taxonomie. Donc on voit plutôt ça chez Atenor comme une opportunité. On est plutôt content de voir venir la CSRD. Aussi parce qu'en fait, une entreprise comme Atenor a plusieurs investisseurs et ces investisseurs nous demandent de vérifier si on est durable. Le problème, c'est que maintenant, chacun a sa vision des choses. Et donc, alors il y a des investisseurs qui vont s'appuyer sur des agences de rating, qui vont nous donner un score ESG. Ces agences-là, c'est Sustainalytics, MSCI, des trucs du genre, donc qui eux font des analyses et qui les revendent à des investisseurs. Ce sont des agences extérieures qui vous évaluent. Alors, moi je ne suis pas hyper fan de ces agences-là parce qu'en gros, ils nous font faire tout le boulot et puis ils vont revendre l'information derrière aux investisseurs, des pratiques pas toujours top. Donc voilà, tant qu'il y avait rien ils ont saisi l'opportunité quand il n'y avait pas la CSRD. Donc pour moi le problème que j'ai pour l'instant c'est que je dois répondre à des dizaines de questionnaires différents parce que chacun a sa vision des choses, même à l'intérieur d'une même banque je reçois parfois des questionnaires différents, parce que c'est des départements différents. Donc les banques, les investisseurs veulent de la transparence sur l'entreprise mais ne se contentent pas de lire notre rapport annuel. Ils veulent qu'on remplisse leur Excel. En gros, je reçois des Excel avec des questions et je dois répondre à ça. Et donc on espère qu'avec la CSRD on va pouvoir dire aux banques et aux investisseurs, écoutez voilà notre rapport, il est conforme CSRD, normalement ce sont les indicateurs qui vont être demandés aussi aux banques, il y a des passerelles entre NFRD et CSRD, donc normalement on parle des mêmes informations dans le flux et donc on n'est pas obligé chaque fois de recopier l'information dans un Excel qui est différent. Donc en termes d'efficacité du partage d'informations, on voit du coup, on est très favorable à l'arrivée de la CSRD. On va pouvoir dire, lisez notre rapport annuel en fait et on s'embête plus à répondre à vos questionnaires. Oui, c'est ça. Et qui va rendre du coup la comparabilité entre les entreprises qui aujourd'hui n'est pas le cas. Donc ça sur la CSRD. Après il y a aussi un autre élément donc qui est lié c'est la taxonomie. C'était aussi une opportunité pour nous d'enfin avoir un cadre de référence qui soit neutre en fait. Parce que je parlais de Brehm et Wells, ce sont des certifications qui viennent d'entreprises privées en fait. Ils font du business avec ça. Donc de un, ça coûte cher. Ça coûte horriblement cher une certification pour donner un ordre de grandeur, une certification BREEAM c'est plus de 100 000 euros par immeuble. Donc voilà, ça représente quand même, on se dit ce serait quand même plus sympa de mettre cet argent-là dans des matériaux durables ou voilà dans quelque chose de concret plus qu'un bout de papier. Après ça permet de guider le projet, d'avoir un contrôle sur les différentes étapes de la construction pour s'assurer que tout est bien mis en place. Donc c'est un peu les contrôleurs environnementaux mais qui sont en force de proposition. Donc voilà, mais si on peut éviter de

devoir payer chaque fois la certification et si utiliser les critères de la taxonomie qui du coup vont être comparables, vont vendre les choses comparables en fait pour l'investisseur.

VR : Vous avez évoqué que votre rapport 2023 a été construit déjà en accord avec la CSRD, quand n'était-il de la récolte de données ? Aviez-vous tout ce qu'il fallait ou est-ce que vous a permis de vous rendre compte qu'il vous manquait des informations, que vous allez devoir mettre en place de nouveaux outils justement pour récolter ces données ?

GV : Alors la première chose en fait c'est que, donc il y avait déjà un rapport annuel qui était en place, il y avait déjà une réflexion sur les indicateurs avec un lien vers le GRI, Global Reporting Initiative. Maintenant ce qui n'avait pas été fait de manière conforme à la CSRD, c'est toute l'étape d'identification des aspects prioritaires. Donc, la consultation des parties prenantes avait été faite il y a 2-3 ans, mais je dirais que c'était plutôt basé sur une recherche comparative, regardée par rapport au secteur, les thèmes qui reviennent, par rapport aux questions que les investisseurs nous posent, etc. Donc là, je dirais que l'exercice de consultation des parties prenantes a été fait plus de manière théorique en fait. Mais bon, on avait déjà une stratégie avec des sujets qui étaient pertinents, on était rarement à côté de la plaque, il nous manquait rarement dans les questions qu'on reçoit de l'extérieur, c'était souvent les mêmes sujets qui revenaient. Alors on a du coup fait le pli de faire une réelle consultation des parties prenantes, donc avec vraiment une réunion en physique, on a fait des réunions Teams, des interviews, etc. Et donc la ça nous a permis de vraiment affiner certains éléments, changer le wording et puis oui au fond d'avoir outre le côté conformité etc. le fait d'engager ce dialogue avec nos parties prenantes, c'est très riche. Le fait d'avoir la direction qui participe à ça, d'avoir des sons de cloche qui viennent de l'extérieur et pas de l'équipe ESG qui sont un peu vus comme les bobos du fond du couloir, mais que ça vienne des clients, des banques, etc. et qu'on puisse dire si ce sujet est important, c'est pas parce que moi je suis convaincu personnellement, mais c'est parce que nos parties prenantes trouvent ça important. Et donc ça rajoute du poids au discours et surtout ça donne un objectif à la stratégie ESG qui est lié au métier et pas uniquement aux sensibilités individuelles. Donc on a fait cet exercice, donc ça c'est une chose que la CSRD nous a poussé à faire, donc du coup au résultat de ça, on est en train de l'affiner. Donc oui y a des indicateurs, mais il n'y a pas d'indicateurs nouveaux, tous les indicateurs obligatoires il était déjà dedans, l'empreinte carbone, etc. Forcément, c'est dans tous les questionnaires. Mais disons qu'il y a des sujets au niveau social plutôt, qui nous poussent à aller plus loin. Tout ce qui est aussi minimum social safeguards, qu'on va plutôt retrouver dans la taxonomie, là je veux dire, mais là aussi ça nous a poussé à mettre en place des actions, des indicateurs, et donc d'ajouter ça à notre stratégie.

VR : Et est-ce que pour combler ces gaps justement entre ce que vous avez et ce que vous devez avoir, vous évoquez ici surtout au niveau social, est-ce que ça va nécessiter de nouvelles ressources que vous n'avez pas spécialement ou en interne, vous avez de quoi récolter justement tout ce qu'il vous faut?

GV : Disons que moi, quand je suis arrivé, j'ai mis en place un outil qui est un outil qu'on a fait nous-mêmes. Je n'ai pas été le chercher. Je sais qu'il y a plusieurs outils qui existent sur le marché. Il y a beaucoup de questions par rapport à ça. Il y a beaucoup de fournisseurs d'outils.

J'ai travaillé dans la gestion de données au début de ma carrière, donc voilà je sais gérer une base de données, donc je préférerais développer le truc moi-même. Et donc c'est assez simple, c'est une base de données avec un outil de visualisation Power BI, je ne sais pas si vous connaissez. Et donc avec ça, en fait, je peux, s'il faut rajouter de l'information, je la rajoute moi-même. La CSRD, on a en fait notre stratégie avec des indicateurs qu'on va suivre régulièrement. Donc là j'ai une mise à jour tous les deux mois des indicateurs stratégiques. Par rapport à la CSRD, c'est un reporting annuel. Donc ça ne demande pas nécessairement d'avoir un outil cher et vilain. Certains indicateurs, on est une équipe de 100 personnes et la plupart de... enfin voilà, il me suffit d'envoyer un mail à une collègue, tiens voilà, donne-moi l'info sur les voyages, donne-moi l'info sur les formations, bon voilà, ça demande un certain temps de collecte, mais la CSRD ne rajoute pas une couche en fait, il y a quelques infos supplémentaires qu'on va peut-être avoir, donc ça je le vivrai en janvier du coup avec mon autre casquette parce que je continue à accompagner Aténor du coup sur la CSRD. Mais donc oui pour Aténor il n'y a pas trop de gap, mais je sais que c'est le cas pour d'autres entreprises. Donc là on a beaucoup de demandes chez Cap Conseils d'entreprise par rapport à ça et donc ceux qui n'ont absolument rien en place en fait ils vont un peu subir.

VR : Et justement selon vous, le fait d'avoir déjà reporté avant selon le GRI c'est ce qui vous permet de pas avoir tous ces gaps ?

GV : Oui évidemment oui évidemment parce qu'entre le GRI et la CSRD, il y a énormément de passerelles. La CSRD est basée sur GRI, ils ont participé au truc, donc c'est sûr que l'entreprise qui est déjà conforme GRI et qui a fait son analyse des parties prenantes, sa consultation, il ne reste pas grand-chose, c'est juste réadapter la terminologie et peut-être c'est l'occasion de remettre à jour sa stratégie.

VR : Est-ce que vous pouvez, s'il y a une stratégie en place, un peu m'expliquer les différentes étapes de votre stratégie pour justement être conforme à la CSRD en 2025 ?

GV : Oui, ben donc déjà c'est le faire une année à l'avance pour le tester et avoir un rapport, donc on va faire relire par des auditeurs, participer au prix du développement durable qui est organisé par l'Institut des Réviseurs d'Entreprise. Et donc les étapes concrètement dans la méthodologie classique, mais c'est celle qui est, on a suivi ce que l'EFRAG en fait a recommandé. Il y a un document que l'EFRAG a sorti en essayant de vulgariser un peu le truc parce que le texte de la CSRD, il est lourd. Ce n'est pas pour rien que du coup chez CapConseil, on a énormément de demandes pour l'instant d'explications, vulgarisation, de dire en gros aidez-nous, qu'est-ce qu'on doit faire? Donc l'approche en tout cas qu'on a faite chez Aténor et qu'on prône chez CapConseil, c'est d'une part de faire un visuel sur la chaîne de valeurs, donc de pouvoir représenter la chaîne de valeurs, ce qui n'est pas évident pour une entreprise comme Ahenor, parce que il y a tout ce qui est en amont, les opérations et ce qui est en aval. Pour Aténor, en fait, on n'a pas d'opération vu qu'on n'a pas d'ouvriers, on sous-traite toute la construction. Donc c'était un exercice, voilà, quand on a une entreprise qui fait des compotes de pommes, qui achète des pommes, qui les cuit et puis qui les emballe et les vend, là c'est très clair de faire amont, opération, aval. Ici, c'est toujours le problème de ces cadres de référence standard, c'est que ce n'est pas toujours adapté au métier de l'entreprise. Maintenant, l'objectif

derrière, c'était de pouvoir identifier les impacts et d'identifier les parties prenantes. Donc voilà, en définitive, on a fait quand même cet exercice de dire au fond, ça ce sont les grandes étapes d'un projet. Par étape d'un projet j'entends les éléments de la chaîne de valeur de chaque projet. Par rapport à chacune des étapes qui sont les parties prenantes qui sont impliquées, qui sont soit impliquées, soit qui vont être impactées en fait par cette étape du projet. On est juste dans la phase de permis d'urbanisme, là il y a beaucoup de discussions avec les autorités publiques pour avoir le permis de construire et puis une fois qu'on rentre sur le chantier, là on a des parties prenantes qui sont impactées par les nuisances du chantier, par des ouvriers qui sont sur le chantier, donc tous des problématiques de santé et de sécurité sur le lieu de travail. Et puis une fois qu'on va revendre le projet, la manière de concevoir un projet, c'est sûr qu'on a un impact sur le type de logement qu'on va mettre à disposition, le type de bureau, est-ce qu'on va recréer un nouveau lieu, un nouveau quartier dans une ville. Donc voilà, en fonction de l'étape du projet, les parties prenantes sont différentes. Donc on a fait cet exercice de visualiser les différentes étapes, on a listé en dessous les parties prenantes et puis du coup par étapes et par parties prenantes, on a repris un peu les deux en même temps, on a regardé quels sont les impacts. Donc on a vraiment listé sur l'aspect environnement, social et de gouvernance, une liste d'impacts. Donc une fois qu'on avait listé les impacts et les parties prenantes, on a fait un workshop avec le management d'Atenor. Et ce qu'on a fait comme exercice avec eux, c'était de définir les risques et les opportunités liées à chacun des impacts. Donc on avait l'impact, le risque et l'opportunité, le fameux IRO de la CSRD. Une fois qu'on avait ça, on a alors ouvert le débat vers l'extérieur en faisant des tables rondes. On a fait deux tables rondes en Belgique. Et puis on a fait une table ronde internationale avec des parties prenantes, des représentatives de différents pays. On a essayé d'avoir un panel représentatif, que ce soit en termes de pays ou de profils de personnes. Chaque réunion, c'est environ dix personnes qui sont autour de la table et on essaie d'avoir des profils, pas des spécialistes en ESG, spécialement, mais plutôt vraiment un représentant de la partie prenante. Et puis, on a fait l'exercice aussi avec tous les collaborateurs d'Atenor, là c'était sous forme d'enquête en ligne. Donc pour challenger, là on a challenger les impacts. On a essayé de mettre des priorités sur les impacts. Si je devais faire une chose, ce serait quoi? Parce qu'on ne peut pas tout faire, voilà c'est l'idée de la CSRD, on reste sur ce qui est pertinent, prioritaire. On a fait cette même enquête auprès de toute notre base de données. On a envoyé à toute notre base de données, notre mailing, tous les gens qui reçoivent notre newsletter, une enquête, enfin la même enquête. Et donc là on a rassembler tout ça, on est en train de remettre en forme, sous la forme de matrice de double matérialité de la CSRD ou on a d'une part les priorités des différents impacts. Et donc là, on nuance en fait, et donc on est en train de faire un document de synthèse pour le conseil d'administration qui se tiendra fin janvier, où on leur montre les différents aspects, quels sont les différents points de vue, en fonction du pays, en fonction des parties prenantes et donc pour affiner la liste en disant en définitive voilà le seuil de priorité qu'on propose en fait, voilà les impacts qu'on trouve, qu'on estime être prioritaires et sur lesquels on va rapporter.

VR : Comment vous avez développé cette matrice, est ce que cela s'est passé en interne ?

GV : Alors on a fait appel à CapConseil pour nous faire un rapport externe, un rapport auditable qui explique « Alors voilà Atenor a fait tel et tel étapes », en décrivant les étapes avec les PV de réunions et donc voilà lorsque l'auditeur viendra nous voir dans deux ans en fait on pourra

lui montrer ben voyez notre stratégie est basée sur une consultation et en voici la preuve. Le fait que ce soit accompagné par un tiers, en fait, ça donne aussi plus d'assurance. Je m'excuse, mais comme prévenu au début de cet appel, j'ai une réunion dans une minute et je dois donc y aller. Est-ce que j'ai pu répondre à vos questions ? J'espère que je vous ai apporté de nouvelles informations !

VR : Pas de soucis, merci à vous de m'avoir accorder du temps! On a eu l'occasion de parcourir la plupart des thèmes repris par mes questions lors de notre discussion, oui, merci !

Appendix 3.2. Interview with Besix RED - Laurent Sempo

Lors de cet entretien, Laurent Sempo a partagé un support visuel auquel plusieurs références sont faites lors de l'interview.

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein de l'entreprise ?

LS : Alors moi je suis donc Laurent Sempo, en charge de la stratégie de durabilité du groupe Besix, enfin de l'ensemble Besix RED. RED c'est pour Real Estate Development. Donc nous on est le pôle immobilier de Besix groupe. Besix ils font la construction. C'est eux qui construisent les ponts, les infrastructures, les routes, mais aussi les musées, les tours, les appartements, enfin ils construisent, c'est les constructeurs. Il faut bien faire la différence. C'est un autre job que le nôtre. Nous, on est développeurs. Nous, on achète des terrains, on achète des bâtiments, des vieux bâtiments et on les refait. Et au moment où on achète, on contracte avec un architecte, on travaille avec la ville, on travaille avec les riverains et puis blablabla, on a un projet et puis on va demander au constructeur le prix. Besix c'est beaucoup d'ingénieurs. Nous, on n'est pas des ingénieurs, c'est des développeurs. On est juste une petite entreprise au sein d'un énorme groupe. Mais donc, deux choses différentes, Besix groupe, c'est 16000 personnes dans le monde. Besix Red c'est une petite identité de 60 personnes basée dans cinq pays c'est des bureaux dans cinq villes à Lisbonne à Paris à Amsterdam à Luxembourg et à Bruxelles et on a au total 64 personnes. Entre technicien, développeur, technicien c'est aussi un peu des ingénieurs qui travaillent là-dessus, mais bon, qui sont en charge du bureau d'études, voilà, et puis le service du support dont je fais partie, donc tu as le légal, le marketing, la comptabilité, la finance et moi. Et moi, je travaille pour ce qui est de durabilité. Mon rôle, job a été d'établir une stratégie. Je suis en fonction depuis seulement un an et demi en tant que ESG ou Sustainability Advisor. Avant, j'étais en charge des relations avec des investisseurs. Et c'est parce que la taxonomie et la CSRD sont apparus, obligation de reporting et d'information, c'est que ça s'inscrit dans un cadre de transparence. Donc combatte le « greenwashing » entre guillemets, voir où on en est, c'est-à-dire qu'est-ce qui est durable, qu'est-ce qui n'est pas durable, et pousser tout le monde. C'est vraiment un devoir de combatte le « greenwashing », c'est-à-dire voilà, maintenant vous dites que c'est durable, eh bien il faut nous le prouver avec des chiffres. C'est des preuves, des « évidence » comme ils disent. Et donc à l'époque moi je rencontrais beaucoup d'investisseurs qui nous disaient bon oui projet merveilleux mais à chaque fois ils disaient oui en termes de durabilité qu'est-ce que vous faites et on faisait beaucoup de choses mais on ne coordonnait pas parce qu'on faisait attention aux matériaux qu'on utilisait, à la gestion de l'eau, à la gestion de l'électricité, mais on faisait moins attention à l'empreinte carbone. C'est quelque chose qui est apparu notamment avec ça. Mais cette question-là revenait souvent et donc moi, sensible à ça, j'ai quand même regardé, enfin j'ai proposé en interne, quelqu'un à face et puis il s'avère que mon patron m'a dit « si ça t'intéresse, pourquoi tu ne le ferais pas? ». Je le fais avec grand plaisir. Donc voilà, ça c'est un peu mon rôle.

VR : Vous n'êtes pas obligé par la CSRD, mais vous voulez être le plus compliant possible pour, déjà, reporter à votre groupe et aussi pour vos convictions et le marché etc. Est-ce que vous comptez suivre les ESRS ou alors continuer avec le GRI etc. ?

LS : Oui, oui, non, non, nous on va suivre l'ESRS, ça facilitera un peu la consolidation entre autre. Alors je ne les connais pas par cœur, je sais qu'il y a les trois piliers, gouvernance etc. Mais nous ça va être notre objectif pour juin, l'accompagnement d'un expert qui va nous prendre par la main, me prendre par la main et dire ok, quelle information tu as besoin pour respecter la CSRD et l'ESRS, en termes de gouvernance, qu'est-ce qu'il y a, qu'est-ce qu'il faut. Mais donc nous c'est notre objectif.

VR : Donc vous allez vous faire aider, enfin externaliser certaines étapes de votre préparation?

LS : Oui, mais de nouveau, eux vont nous dire c'est quoi l'ESRS, qu'est-ce qu'il y a dedans et qu'est-ce que tu dois fournir dans ton rapport si tu veux respecter l'ESRS. Et moi je vais leur dire oui je veux respecter l'ESRS, donc dis-moi la liste. Il va dire qu'il faut le mot président, il faut de la transparence sur la gouvernance, sur qui prend les décisions, ça c'est pour le G. Pour le S et pour le E, voilà, tous les trucs que tu dois communiquer. C'est ça, que cet outil Excel que je t'ai montré, la collecte des années, qui va nous permettre de remplir l'ESRS. Voilà, je suis pas inquiet parce qu'on a, je crois, la plupart des informations. Donc il faut juste être sûr de caser les infos et puis se dire bon ben voilà on remplit peut-être pas tout, c'est tout à fait possible. Puis en 2024 on se dirait non ça on n'a pas tout tant pis, ça on n'a pas non plus. De nouveau une fois encore c'est des challenges, c'est un momentum quoi. Maintenant jusqu'en 2024 ça va être vraiment un momentum pour les entreprises. C'est-à-dire que, ok, dépêchez-vous parce qu'il y a une deadline et il va falloir le faire. Et puis je crois que Besix va arriver avec un autre outil. Il va nous dire, Laurent, pour la partie immobilière, si tu peux nous fournir telle et telle et telle et telle information. Et donc on va trouver un... On va devoir matcher nos fichiers Excel. Ce qui ne va pas être facile.

VR : Est-ce qu'aujourd'hui votre entreprise dispose d'une stratégie de durabilité, visant à s'aligner aux objectifs climatiques et sociaux de l'Europe ?

LS : Alors concrètement, qu'est-ce que c'est qu'une stratégie de durabilité, pour être tout à fait clair, je vais essayer d'être le plus bref possible, mais en gros on parle d'un projet et on se dit quels sont les critères sur lesquels on va déterminer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance que l'on doit prendre en considération pour chaque projet et qu'est-ce qu'on va consolider au niveau de Besix Red. Et donc on a l'adaptation au changement climatique ou la résilience au changement climatique. C'est-à-dire, c'est quoi concrètement? Par exemple, je prends sur le premier point, c'est quoi? Eh bien, chez nous, je t'ai mis en place, si tu veux, dans un tableau Excel, pleins de questions qui touchent à ces sujets là et qu'il faut remplir pour chaque projet. Ça, c'est un processus. Tu as des obligations légales, mais nous, tu peux pousser. Donc l'objectif de la CSRD c'est aussi de pousser l'objectif un peu plus loin. Et surtout pour nous. Pourquoi? Pour nous, pour la construction en tous les cas, le développement immobilier, parce que les projets qu'on travaille aujourd'hui sortiront en 2027-2028. Donc il faut qu'on soit

aligné à justement ces obligations légales européennes et à la demande du marché des investisseurs. Donc voilà, c'est ça, c'est s'assurer qu'on n'est pas dans un terrain inondable, c'est s'assurer qu'il y a une dominante chaleur, inondation, qu'est-ce qu'il y a d'autre. Voilà, c'est toutes ces questions-là, mais c'est comme je te disais, le climat, l'énergie, le carbone, la biodiversité, la circularité des matériaux, je ne sais plus ce que j'ai d'autre, l'eau et qu'est-ce que j'ai, j'en ai oublié un septième, je ne sais plus. Mais voilà, et donc en gros, voilà, ça c'est un peu mon job et alors c'est de leur poser des questions par rapport à tout ça et puis de challenger, de suivre, de faire un travail de veille de la taxonomie législative, d'abord législation locale, de veille européen, donc la taxonomie, la CSRD. Faut savoir que pour les plus petites entreprises c'est vraiment des ambitions personnelles, c'est vraiment des convictions personnelles par société. Mais ici on fait partie d'un groupe donc on a une autre pression aussi. On a repris les SDG's pour l'instant, c'est un peu un langage commun, tout le monde les utilise et surtout je trouve que ça permet aussi d'un point de vue éducationnel, il ne faut jamais le négliger. Je suis très surpris que les gens ne sont pas spécialement toujours au courant de ça, ils ont d'autres métiers que le nôtre, d'autres intérêts, tu vois. Mais voilà, faire attention à l'eau, faire attention à l'énergie, etc. Et juste un petit schéma des SDG's permet de visualiser. Mais donc nous on en a beaucoup des SDG's qu'on a repris. Alors ça on a fait en interne, tu vois par exemple, on a fait une formation, qu'est-ce que c'est ces SDG's, comment ça peut impacter le business et puis on a fait un vote, « quels sont les plus importants pour un développeur ». Alors voilà finalement y en a 13 qui sont ressorti. Finalement, on peut agir sur les 13. 13 sur 17 c'est beaucoup. On peut agir sur tout quoi par notre action, donc s'il vous plaît, faites gaffe, que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau du projet. Donc par exemple, quality education, c'est purement notre entreprise, c'est-à-dire que je vais investir, je ne vais pas investir 100 000 euros non plus, mais quelques milliers d'euros pour faire venir des spécialistes en circularité, pour faire venir des spécialistes en matériaux biosourcing etc. pour éduquer, informer mes développeurs. Gender equality c'est un pour le corporate mais aussi dans l'immobilier. Il ne faut jamais oublier de penser qu'il y a des hommes, des femmes, des enfants, des personnes plus âgées et qu'il faut prendre en considération les rampes, l'escalier, pas oublier, t'as des parkings, faut pas oublier la rampe parce que le mec qui est en chaise roulante ou qui a un pied cassé. Enfin voilà, c'est des bêtes détails, mais parfois on se dit « Pourquoi tu mets ça là? » Eh bien, faut montrer, faire des cas concrets.

VR : Quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour votre entreprise ?

LS : Il faut changer notre manière de faire et nous on doit changer notre manière de créer nos produits. Et donc comme je le disais, rediriger le capital vers une économie plus durable, augmenter la transparence et éviter le greenwashing. Et une demande de tous nos clients, le grand changement pour nous il vient de là aussi, c'est nos clients qui demandent. Donc je parlais un petit peu de la taxonomie, c'est très étroitement lié à la CSRD du coup. 2024 ce sera, pour nous, le mesurage et le reporting. Donc Besix groupes, je pense qu'ils vont essayer, c'est beaucoup plus complexe que tu peux t'imaginer puisque c'est mondial. Nous ça va, ça reste local, c'est immobilier. Donc on va essayer de le faire, on va essayer de contribuer aux changements à notre échelle. C'est une transition en fait tout ça, ce n'est pas une destination, ce

n'est pas un objectif, on ne sera jamais parfait. On consomme, il y a inévitablement, on ne pourra pas être vertueux, on peut être vertueux, mais on ne peut pas être parfait, on ne peut pas être neutre en carbone de main, on peut pas ne pas consommer. La question est de savoir évidemment comment on peut le faire mieux, comment on peut avoir, diminuer les impacts négatifs, comment augmenter les impacts positifs, ça c'est l'objectif et on doit le faire ensemble. Et ça il faut que vous mettez dans votre tête, quand vous contactez Besix groupe, vous dites attention c'est quoi les matériaux qu'on va nous proposer, attention c'est où que tu vas les chercher, attention c'est comment tu vas les acheminer sur place, attention est-ce que l'électricité sur place elle est renouvelable, ou est-ce que tu vas aller pomper, le ciment est-ce que tu le fais sur place ou est-ce que tu vas chaque fois l'acheminer parce que ça fait des allers-retours en camion, etc. C'est vraiment essayer de challenger tout le temps en fait. C'est pour ça que je leur ai dit il faut le faire mais on le fait pour l'instant on est bon et c'est ce que je leur disais c'est pas comme si tout ça c'était un monstre et qu'on était foutu parce que c'est trop compliqué c'est pas vrai. On fait des bonnes choses, mais la CSRD, c'est un step forward, il faut aller un peu plus loin. Tout le monde est dans cette mouvance et donc on y va aussi. On doit suivre.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêts pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?

LS : Donc cette année, on est dans la collecte des datas. Et on est dans la formation, l'information et la formation des équipes. Qu'est-ce que c'est, pourquoi on le fait, l'importance. Et surtout, pourquoi est-ce qu'on leur demande ça? Parce que eux on va leur dire vous devez remplir ces fichiers, je vais vous montrer quel genre de fichier c'est, vous devez le faire, vous devez le faire pour début juillet, moi je me dis voilà en février, mi-février ça va être fini parce qu'on veut reporter notre premier rapport en 2024, en juin ou mai-juin 2024, on n'a aucune obligation légale, le marché le demande. Ça c'est très important aussi, c'est qu'à un moment donné pour nous les investisseurs et les banques c'est nos clients et les entreprises ce sont nos clients. Donc un groupe comme le nôtre Besix Red ils le font pour 4 stakeholders : Le groupe qui aura l'obligation de le faire, les investisseurs qui ont besoin de savoir si c'est un investissement durable ou pas et qui vont classer ça dans des fonds 6, 8 ou 9. En fait, tous les grands fonds d'investissement doivent classer leurs investissements dans trois articles, l'article 6, 8 ou 9. Et l'article 9, c'est considéré, c'est purement du développement durable. C'est-à-dire que quand tu investis dans les éoliennes, il dit voilà ça c'est mon fond numéro 9. Mais nous on voudrait que l'immobilier puisse aussi intervenir dans le fond numéro 9 puisque c'est le fond qui grossit de plus en plus puisque la législation demande à ce que la taxonomie et CSRD demandent de plus en plus à ce qu'il y ait des investissements durables. Et donc nous pour Besix Red on va mettre sur le marché des produits qui soient considérés comme durables parce que nos clients ce sont des investisseurs, ce sont des investisseurs qui achètent des bureaux ou des maisons, de plus en plus d'appartements et puis qui relouent, mais au-delà des investisseurs ce sont aussi des banques. Les banques aujourd'hui elles accordent de l'argent à des gens qui vont investir ou qui vont créer des projets durables. Voilà sinon t'as un taux d'intérêt de, je sais pas, 12%, tandis que si tu dis non, non, on parvient à prouver que le bâtiment que l'on va faire est durable selon la taxonomie ok, dans ce cas-là, nous on a l'obligation via le SFDR, d'être durable

et donc quelque part, on va faire un prêt avec un taux d'intérêt de 4% au lieu de 8 ou 9. Donc fatalement pour nous c'est énorme. Donc, autant se lancer là dedans. Donc, le groupe, l'investisseur, le banquier et les entreprises, les entreprises de plus en plus, n'importe laquelle, que ce soit Danone, Société Générale, peu importe, ils ont aussi une politique ESG où ils vont diminuer leur emprunte carbone, ils veulent diminuer la consommation d'eau, qu'on diminue, voilà, leur impact sur leur environnement et pour ça ils ont besoin d'habiter dans un environnement qui soit durable. C'est pour ça aussi que nous on met des bâtiments durable sur le marché. C'est un peu pour répondre à ces quatre besoins. Mais ça voilà, c'est un long processus, c'est pas facile, et donc c'est une transition. Donc ici, tu vois, aujourd'hui c'est plus une option, le ESG, la durabilité, le CSRD, c'est plus une option que parce qu'il y a EU regulations, il faut un meilleur accès à la finance, higher asset value, etc. J'ai fait des interviews avec nos partenaires, les investisseurs, les banquiers. J'ai fait des interviews avec des architectes. J'ai fait des interviews avec le groupe, tu vois, en disant voilà quels sont les objectifs du groupe, comment est-ce qu'on peut vous aider dans l'objectif que vos démarches s'alignent avec ce que ces différentes parties prenantes et acteurs et en tête c'est ça? Ca c'est vraiment notre objectif, c'est connaître qu'est-ce que le marché veut, qu'est-ce que la législation et le législateur veut ? Donc il faut vraiment faire attention à tout ça et donc c'est très important de connaître le marché et puis connaître les intérêts des investisseurs, est-ce que les investisseurs veulent être alignés à la taxonomie ou pas. Certains diront non, non, nous pour l'instant on n'a pas d'intérêt, on ne va pas investir que dans le Tesla, demain il y aura encore des voitures diesel et essence qui vont se vendre, de moins en moins. C'est sûr en 2030 notre politique va changer mais pour l'instant on continue. C'est un peu connaître tous ces gens, les banques aussi, voilà, les architectes. Donc on a fait une analyse, la matrice de matérialité, je t'en parlerai, je crois que tu vois ce que c'est. Et puis donc voilà notre stratégie avec aujourd'hui on est vraiment dans l'implémentation, collecte des data, la communication interne et externe formation, le benchmarking et certification donc on va faire une analyse par rapport à nos concurrents. Et puis une trajectoire net zéro carbone c'est à dire que voilà si on veut être en fait aujourd'hui si on veut être carbone neutral c'est relativement simple pour un développeur immobilier c'est à dire qu'on fait comme business as usual, on s'en fout et on achète des arbres qu'on va planter en Afrique et on dira on est une entreprise neutre en carbone. Ça c'est une possibilité ce qui ne peut pas être la nôtre. Nous on veut voir comment diminuer avec des matériaux biosourcés, des matériaux géosourcés, c'est à dire qu'ils ne sont pas loin, on ne va pas aller chercher nos matériaux en Turquie, en Afrique, etc. Ou je ne sais pas où, mais qu'est-ce qu'on a, qui est chez nous, qui peut être entraîné avec ce genre de choses. Il faut vraiment maintenant penser à ça. Sinon attends, regarde ici sur le slide, quelque chose que j'ai fait aussi, ... attends. Alors pour l'analyse de cycle de vie des bâtiments ici, on veut que ce soit fait sur 100% pour 2026. Je veux simplement que les bâtiments qui vont sortir soient analysés. Pour ça faudra respecter une grille. Donc, c'est assez proche de l'alignement à la taxonomie. Tu fais une analyse du cycle de vie du bâtiment. Qu'est-ce que j'avais mis... combien de risques sont possibles, risques par exemple au feu, les îles de chaleur, etc. il va te dire oui-non, il va compléter. Et c'est ça maintenant la collecte de data, c'est est ce qu'il y a d'énergie, est-ce qu'il y a des pompes à chaleur, est-ce que c'est fossile free, et s'il me dit non, je fais ah, là on a un problème, parce qu'on veut que tu le sois, donc qu'est-ce qu'on fait, donc on retourne chez lui en disant trouve une technique pour le faire, il dit mais j'en trouve pas des techniques, bah si, il faut en trouver,

donc tu vois ça devait être un challenge qui pousse vers le haut, et donc c'est comme ça pour tout. Voilà, j'ai mis des nice to have aussi. Mais voilà, donc tu vois ce que c'est. Et donc il faut revenir à tout ça. Aussi bien dans le S que dans le G, responsabilité de la supply chain, créer une charte, charte éthique, charte éco chantier, charte procurement, etc. Chaque projet doit compléter une grille, donc c'est 33 fois quoi. Là on a 33 projets pour l'instant. Donc voilà ce que ça représente en termes de challenge, c'est ça. C'est de se donner une ligne de conduite par rapport à sa réalité économique, c'est créer un outil parce qu'on n'a pas l'outil. Il n'existe pas vraiment. Sinon pour revenir à la matrice dont je te parlais tantôt. Cette matrice au final c'est très subjectif, d'un côté c'est bien mais d'un côté faut pas s'éloigner. Il ne faut pas perdre de vue, c'est pourquoi on le fait. Et je crois que c'est ça le plus important. Alors nous la matrice on l'a commencé et on est arrivé à la conclusion qu'on n'allait pas le faire selon la double matrice parce qu'on voulait aller plus vite. On s'est dit on n'a pas l'obligation, c'est très complexe parce que ça veut dire qu'il faut intervenir avec le département financier. Alors on a voulu faire une double matérialité dès le début et puis on s'est dit que non on allait laisser pour 2024. Donc c'est un objectif 2024 de le faire en fonction du turnover et du capex, opex. Le groupe le fait directement donc on a déjà mais nous on avance. Pourquoi? Parce que de nouveau l'objectif de Besix Red que j'ai défendu était de dire « impactons l'environnement, le social dans nos projets le plus vite possible ». Et donc voilà, moi j'ai pris la décision, alors ça m'énervait parce que quelque part je sais que tout le monde travaille sur le double matérialité et on va devoir le faire. Mais non, ok, il y a deux choses. Je vais perdre trois mois, tu es tout seul, ça prend du temps, en plus tu ne sais pas très bien comment ça se calcule encore pour l'instant, c'est assez flou. C'est ça le problème. Voilà, et pas que pour nous, mais pas que pour les entreprises, beaucoup de développeurs, de consultants. Donc en fait pour en revenir à la matérialité,, on a déterminés des topics, tout ça se fait évidemment après des ping-pong, j'ai mis pollution, sol, biodiversité, ratification des sols, etc. Mais bon, c'est juste pour classer à un moment donné. En fonction de toute la littérature aussi que tu peux retrouver. Et alors on leur a demandé, on a fait des interviews, on a envoyé des mails en disant « Est-ce que vous pouvez me classer ce qui selon vous le plus important? » Et donc ils nous ont dit « Ah, ça c'est vraiment important, c'est vraiment le sujet actuel, ça on veut s'aligner avec l'accord de Paris. Et puis on l'a fait en interne. Ça veut qu'avec le membre des boards, on a dit, et vous, qu'est-ce qui est le plus important, quel sont nos enjeux maintenant avec les technologies dont on dispose? ... Attends, retour au slide, là donc là sur le slide tu vois les next steps, tu vois, data collection, benchmarking, communication comme je te le disais, double matérialité, panel zero à carbone, éthique and compliance, project acquisition, list of criteria, education program, satisfaction des employés, etc.

VR : Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

LS : Alors nous on ne doit pas reporter comme tu le sais puisqu'on est une petite entreprise et on fait partie, on est une filiale du groupe Besix. Donc on ne répond pas aux critères, cependant là où on doit réporter c'est qu'on doit aider le groupe à réporter pour 2026, année fiscale 2025. Donc on a le temps, mais on met tout ça en marche maintenant. Tout le monde s'active un petit

peu et maintenant le vrai challenge c'est la collecte des data. C'est vraiment collecter des data, collecter des data, collecter des data sur toute une série de KPI. La taxonomie nous en donne quelques-uns, très peu. Donc il nous donne très peu sur l'énergie et autres. Bon ben voilà, ça moi j'ai tout repris dans un tableau. Et puis si tu veux je peux un peu te partager mon écran, tu vois un petit peu l'idée. Donc ça c'est une présentation que j'ai faite avec mes collaborateurs, qui sont des développeurs qui ne sont pas au courant de tout ça, CSRD, taxonomie, il faut savoir que d'une manière générale les gens ne sont pas spécialement au courant. Les entreprises, ils se disent un peu qu'est-ce que c'est que ça. Le challenge c'est considéré comme une contrainte financière, un contrainte de temps et d'office pour répondre à tes questions en termes d'autres contraintes, c'est donc le temps que ça va prendre, le reporting que ça va prendre, la contrainte financière parce qu'il faut des outils et certainement il faudra engager des gens qui sont des data analystes ou qui vont récolter l'information. Il y a des personnes qui, comme moi, n'ont pas ni la motivation, ni l'envie, ni la capacité même, enfin les qualités pour faire du tableur Excel, son meilleur ami. Donc il y a des ou analystes pour ça et qui vont aller chercher les informations dans des groupes, qui vont chercher les informations sur des projets, qui vont... Tout ça il faut collecter, puis il faut en retirer de l'information. Maintenant pour en revenir à la question, en fait il faut savoir que cet CSRD et taxonomie c'est pas tellement contraignant, honnêtement pour le secteur immobilier c'est pas, c'est contraignant parce que les gens détestent qu'on leur impose certaines choses, que les entreprises doivent reporter parce que c'est de la paperasse, mais au final, je leur dis toujours la taxonomie, le bâtiment ils sont quasi alignés, il faut vérifier mais je me suis persuadé, il n'y a pas de problème et donc moi j'ai aucune crainte par rapport à ça, c'est juste que les entreprises ont besoin qu'on les prenne par la main et qu'on leur dit voilà c'est quoi la CSRD, voilà qu'est-ce que la ESRS et comment vous devez répondre. J'ai déjà vu des consultants, ça je l'ai fait avec des consultants, eux ils ont du travail pour les 5-10 années à venir sans problème, ils vont s'en mettre plein les poches. Je pense à un truc, en fait c'est aussi trouver des technologies qui permettent cette fameuse collecte de données, trouver la bonne technologie. C'est pas simplement la bonne technologie, mais aussi avoir le marché qui suit. Il faut embarquer tout le monde. Pourquoi je dis ça? Prenons la circularité, nous on veut mettre des matériaux biosourcés ou géosourcés, tu vois, biosourcés, c'est-à-dire en gros imaginons tes isolants, c'est plus des matériaux chimiques, c'est de l'herbe, que tu vas compresser, etc. Ah mais c'est super parce qu'il y a des entreprises qui se spécialisent là-dedans, elles vont ratisser l'herbe le long des autoroutes, elles vont compacter et elles vont vendre aux développeurs, au Besix groupe, pour isoler ton bâtiment. Formidable. Tu dis c'est belge, c'est de l'herbe, l'herbe elle repousse, donc il replante et il repasse avec l'entrée. C'est super! Et nous on isole le bâtiment. Sauf que ça fonctionne quand tu as 10 000 m², mais si tu as 60 000 m², et pas encore que pour Besix Red, mais pour 3-4 acteurs du marché belge, on a besoin de 1 ou 2 millions de m² pour cette période-là. Ah bah non, il n'y a pas assez d'herbe. Comment on fait alors? Donc ça c'est un challenge, tu vois, il faut que tout le monde... Embarquer tout le monde. Et c'est ça que la CSRD fait aussi, c'est de dire attention les cocos, je vous conseille de vous coordonner, je vous conseille de rentrer dans la logique, parce qu'à un moment donné, ça va faire mal sinon. On est dans cette phase pour l'instant de... Comment faire fonctionner ça? Est-ce que c'est réaliste? Donc parfois on est confronté, l'un des challenges c'est la confrontation à la réalité d'un marché qui n'est pas encore prêt, qui va l'être. Regarde, moi chez Besix Red, j'ai 64 personnes en interne et ils ont déjà la chance d'avoir un gars qui comme moi s'occupe de ça. Besix Group

ils sont pleins, je crois qu'ils sont 10, 15. Mais imagine une entreprise de 15 personnes. Tu vois, 15-20 personnes ils vont déjà surement dire qu'ils sont dépassés, qu'ils savent pas trop de quoi tu leur parle. Le manque de ressource, budget, personnel pour recueillir des données jamais recueillir. Tout à fait. Ça va être très difficile et après il faut tous les coups parallèles, il faut analyser, il faut communiquer, donc il faut un outils de communication, tu dois t'occuper de ça, etc. Donc bon c'est une usine à gaz. Mais bon, de nouveau, quand on part comme ça, on se dit non mais tout ça pourquoi? Justement, pose-toi la question pourquoi est-ce qu'on le fait? Et je pense qu'il y a un système, il ne faut pas être pour ou contre, il n'y a même pas à être pour ou contre, il y a de plus en plus de preuves de dire non, le système capitaliste tel qu'on l'a connu quelque part devrait toucher à sa fin, en tout cas il n'a pas créé que du positif, que du contraire, il crée plus de négatif que du positif. Et donc, il faut maintenant recadrer et se reconcentrer sur l'essentiel, la sobriété, le recyclabilité, l'intelligence, parfois simplement.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que votre entreprise peut tirer du reporting durable ?

LS : Pour l'instant on est nulle part là-dedans, dans le sens où on a déjà très bien fait en matières des certifications, je pense que la taxonomie et CSRD vont apporter une certification claire, nette, avec des critères européens. Et donc ça va créer, je trouve ça très positif, et le secteur immobilier est très positif, c'est parce que ça va créer un langage commun entre les investisseurs, les entreprises et le marché en fait. Tout le monde saura de quoi on parle, ce sera une définition commune. Soit t'es compliant, soit tu l'es pas. Si tu dis mon bâtiment il est durable au terme de la taxonomie européenne, il est durable. C'est pas comme quand t'achètes une tesla tu te dis c'est mieux qu'une essence elle est hybride, mais d'un côté on sait pas trop, etc. non ici c'est durable on parle le même langage. Maintenant, on sait ce que c'est. Et c'est le but des certifications. Donc toutes les certifications immobilières, ça faisait déjà le travail, ça donnait une certification, ton patrimoine était good, very good, excellent ou outstanding et bien maintenant on sait que avec la taxonomie et la CSRD que voilà c'est ok. Sinon pour en revenir à ta question c'est vraiment très important je crois pour attirer, donc tu vois pour nous pourquoi est-ce qu'on investit là-dedans, c'est les évidence que je donne en disant voilà il faut investir dans la CSRD, enfin la taxonomie et autres, reporting. Aujourd'hui c'est une obligation de le faire parce que ça coûte, ça peut peut-être coûter plus de mettre tel type de technologie dans le bâtiment, tel type de matériaux, mais bon, ça attire de nouveaux talents aussi comme les personnes comme toi qui sont sensibles au sujet, si tu viens postuler chez nous, et tu te dis tiens, qu'est-ce que vous faites en termes d'écologie, d'environnement, etc. C'est quelque chose qui vous parle et qu'on te répond, non, franchement, c'est pas notre problème, la vie c'est comme ça, je pense qu'il y en a beaucoup qui vont aujourd'hui génération, non, non. C'est la même chose pour les appartements, les PEB A sont de plus en plus demandés en plus le prix de l'énergie est énorme. Et donc je pense que de plus en plus la nouvelle génération va être très vigilante à ce qu'on fasse attention aux matériaux utilisés. Aujourd'hui on a un cycle qu'il faut absolument arrêter qui est de je démolit tout et je reconstruit surtout dans le bâtiment aussi, alors qu'il faudrait réutiliser des parties de ce qu'on détruit plutôt. Et la CSRD va essayer de bloquer ce cycle. La CSRD permettra aussi des diminution de coûts opérationnel, énergie, eau,

etc avec les LED par exemple. En fait c'est installer des systèmes de monitoring beaucoup plus poussés. Mais par exemple, nous, on installe de plus en plus maintenant, ce sont tous les capteurs qui vont permettre de faire fonctionner ton bâtiment de manière optimale. Aujourd'hui, quand tu rentres dans une pièce, ça s'allume, c'est très bien. Mais pour beaucoup, encore dans les bâtiments, tu as des couloirs ou des pièces de réunion qui sont allumées, tu as le chauffage qui fonctionne tout le temps. Et qu'est-ce qu'on a comme on a investi là-dedans? C'est maintenant un ordinateur qui te dit « attention ». L'intelligence artificielle, c'est à ça qu'elle sert dans l'immobilier, notamment. C'est-à-dire « attention, vous utilisez mal votre bâtiment. » Il y a des personnes qui ne viennent pas dans cette salle-là, or elle est chauffée 23 heures sur 24. Il n'y a aucun sens. Et tout ça va faire que tu peux diminuer tous tes coûts, tes coûts d'électricité, de l'eau, du chauffage et en fait ça coûte cher au début. Au début c'est toujours la difficulté, c'est vraiment la difficulté que le secteur immobilier a, c'est de se dire oui mais ça coûte cher du coup au début. Oui, c'est vrai que ça coûte cher au début mais dans 10 ans tu vas, il va pas y avoir de problème parce que tu vas voir que tes coûts d'énergie et autres vont tellement diminuer par an qu'en fait tu vas vite retrouver ton investissement. Tu gardes pas le bâtiment dix ans, tu le gardes 20-30 ans donc autant investir tout de suite. Les emerging trends in real estate, c'est fait par PWC, et donc on voit que les priorités des investisseurs, des banques et des acteurs financiers, tu peux voir ici que les préoccupations, c'est quoi? Dans les cinq années à venir qui augmentent, c'est de nouveau l'environnement, la durabilité, la décarbonation, c'est la régulation, la CSRD, la taxonomie, la SFDR et de nouveau, l'obsolescence des bâtiments qui augmente aussi significativement, donc c'est toujours lié à la durabilité. Donc voilà, c'est vraiment les préoccupations du marché. Donc la pression de la régulation. Sinon un autre avantage je crois comme je te disais, je pense que tu as vu le premier slide, je pense que tu as un retour sur l'investissement important. C'est-à-dire que finalement on va mettre quelque chose de durable sur le marché mais je crois qu'on peut le vendre mieux, du coup plus facilement parce que c'est vraiment une demande du marché. Donc ça c'est une chose. Je pense que ça va permettre d'avoir un langage commun. C'est surtout ça qui est très important. On sait de quoi on parle. On sait que quand maintenant on parle de corporate social responsibility, ESG, peu importe, taxonomie, tu sais de quoi on parle. Donc il y a des chiffres, il y a des preuves. Ça va permettre d'arrêter le greenwashing en fait tout simplement. Donc ça c'est l'objectif là. Déjà, ça va permettre de rendre la planète un peu vivable. Donc, je pense que si on pense à la planète durable, je pense que le système économique lui sera durable, notre entreprise sera durable. Donc il faut rentrer dans cette logique clairement, on n'a pas le choix.

VR : Merci beaucoup pour cette interview, on a parcouru toutes mes questions !

Appendix 3.3. Interview with Carmeuse – Marie Ninane

Lors de cet entretien, Marie Ninane a partagé un support visuel auquel plusieurs références sont faites lors de l'interview.

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein de l'entreprise ?

MN : Oui bien sûr, donc moi je suis chez Carmeuse seulement depuis 3 mois, et j'ai rejoint l'équipe sustainability en tant que responsable du financement du développement durable au sein du groupe. Donc c'est nous, moi, qui gérons tout ce qui tourne autour de la CSRD justement.

VR : Afin d'évaluer à quel point et quand vous serez concerné par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés ainsi que du chiffre d'affaire annuel de votre entreprise ?

MN : Alors, on est aux alentours de 4700 d'employés. Et alors, le turnover de 2022, c'était 1.8 billion d'euros. Pour le reporting du coup nous on doit reporter sur l'échelle de 2025, en 2026. On doit délivrer la société en juin 2026, mais on doit être prêt, nos deadlines c'est fin 2024, parce qu'on doit commencer à pouvoir mesurer nos data en 2025.

VR : Quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour votre entreprise, en comparaison avec la période précédant son introduction ?

MN : Ici chez Carmeuse il y a déjà des choses qui ont été mises en place, car nous, on a toujours été sustainable, on a toujours fait attention parce qu'on est un gros émetteur de CO2 parce qu'on crée de la chaux. Et créer de la chaux, c'est tu prends du calcaire, de la dolomite, donc des pierre, tu les fais chauffer à 1000 degrés et ce qui en sort, c'est du CO2 de combustion. Donc, le CO2 lié au fioul que tu peux utiliser, à tes fours qui sont chauffés, mais ça va être plus facilement... on va avoir plus d'impact dessus en mettant par exemple de la biomasse ou en améliorant justement l'efficacité de nos fours. Par contre, ce qui est beaucoup plus compliqué, c'est de réduire le CO2 de process, qui est le CO2 qui sort du CaCO3, et en fait ça crée du CaO qui est de la chaux plus du CO2. Donc en quelque sorte c'est le CO2 de process qui fait de la réaction chimique en quelque sorte. Et donc ça c'est quelque chose où on a beaucoup moins d'emprise, on travaille dessus, donc c'est beaucoup plus compliqué à retirer ce CO2 là. Je ne sais pas si tu connais les ETS, mais les gros pollueurs en Europe doivent avoir des crédits ETS et en quelque sorte, Carmeuse en fait partie parce qu'on est considéré comme un gros pollueur. Donc nous on doit déjà reporter des choses de la dessus et en fait on doit payer, on doit acheter des crédits pour pouvoir polluer. Donc nous on a toujours dû faire attention à ça parce qu'au final, ça va nous coûter de plus en plus d'argent. On reçoit de l'argent de l'État. On a en quelque sorte des allowance, des crédits qu'ils nous donnent pour pouvoir polluer. Mais si on dépasse certains quotas, ils vont diminuer les quotas de l'année en année pour justement être en lien

avec l'agreement de Paris. Et le truc, c'est que de plus en plus, ils vont de moins en moins nous donner des crédits. Nous, on doit en acheter, mais ça devient de plus en plus cher pour nous de pouvoir polluer. On n'a pas le choix de devoir diminuer notre empreinte. C'est quelque chose qui a toujours été mis en place chez Carmeuse. Par contre, ce qui fait la différence avec les autres entreprises, c'est que 75 à 80 % de notre business, c'était du scope 1 alors que beaucoup d'entreprises ont du mal avec leur scope 3. Quand on regarde les banques, même chez Delhaize, 95 % de leur business, c'était du scope 3. Alors nous, c'est vraiment notre scope 1 et 2. Par contre un changement qui va être compliqué chez nous c'est qu'en fait, tout ce qui était financier a été mis en place depuis longtemps. Donc là, il y a vraiment des standards. Les gens savent très bien qu'ils doivent être compliants et être auditables à la fin. Donc, il y a toute une rigueur qui s'est mise en place où il y a des vérifications dans les datas, tout doit être correct. Par contre, tout ce qui est données techniques, chez nous, donc par rapport au CO2 ou à d'autres choses qui sont moins techniques, ben il n'y a pas vraiment de... les gens, voilà, ils mettaient des rapports dans le système avant, mais c'était pas seulement vérifié, ou audité. Donc que ce soit 60,8 ou 60,2 on s'en fout. Eux, c'est des données techniques, leurs fours fonctionnent bien, ils font un chiffre, ils le mettent. Il n'y a personne d'ailleurs qui fait les vérifications. Nous, on s'est arrivé à un stade où le problème c'est qu'il n'y a pas eu vraiment de suivi par rapport à ça. Donc maintenant, on va demander une exigence sur les données aussi importantes que le financier, parce qu'on doit être auditable, on doit pouvoir prouver que par exemple j'ai consommé autant d'énergie, il faut qu'il y ait une facture derrière, il faut que pour chaque truc je puisse prouver que ces chiffres-là ne sont pas juste sortis comme ça. Et ça en fait, nous, on n'en est pas du tout encore là. Parce qu'on n'a pas encore cette rigueur par rapport à ces chiffres, et c'est vraiment tout ça qui doit être mis en place. On a pas d'outils de reporting par exemple. Par exemple un autre topic qu'on va devoir évoquer avec la CSRD, ça va être la biodiversité. La biodiversité, Carmeuse nous on a toujours fait attention, qu'on va toujours faire en sorte que dès qu'on utilise une carrière, par après on va pouvoir la réaménager pour que la faune et la flore puissent y réunir. Mais on n'a pas créé le KPI's derrière ça. Là, ce qui nous manque, c'est vraiment tout créer. Donc, en fait, c'est beaucoup de choses où on n'a déjà fait pas attention, ça fait partie du day-to-day, mais on mesure pas ces choses-là. C'est beaucoup de choses qui doivent être mises en place, en fait, et à une certaine rigueur aussi, avoir une stratégie derrière. Donc, c'est vraiment... Le CO2, ça, c'est, on va dire, un topic qu'on gère, mais par contre, tout ce qui est plutôt HR, biodiversité, circularité, enfin, c'est des choses où, oui, il y a des choses, mais il n'y a pas, pour l'instant, c'est pas écrit, il n'y a pas de narratifs, il n'y a pas d'KPI, il n'y a rien derrière. Donc comme le trois quarts des sociétés, lorsqu'on va reporter CSRD les premières années, il y aura beaucoup de points auxquels on va répondre par des action plans parce qu'on n'aura pas encore en place ce qu'il faut pour obtenir des métriques à ces KPIs. Le but, ce n'est pas qu'on soit directement tout rose dès la première année. Faut voir ça comme une opportunité. De toute façon, on ne saura pas directement mettre des métriques, des mesures sur les KPI's, mais petit à petit, il faut que ça se fasse étape par étape. Et ça, ça va être très compliqué. Ce qu'ils attendent de voir c'est pourquoi on n'a pas, qu'est-ce qu'on va mettre en place, et si tu veux faire des actions, sur le court terme, long terme, pourquoi ça, tu dois tout expliquer. Pour moi, comment je vois la CSRD, c'est qu'ils veulent qu'on ait une stratégie qui suive aussi tu vois. C'est pas on va créer ça, ça, ça de tous les côtés, non, il faut que ce soit un truc qui parte pas dans tous les sens, c'est vraiment un truc qu'on a une stratégie comme ça et on va step by

step et que ce soit un truc ok, et si ici on a pas encore ces métriques là pour la biodiversité et bien là, il y a vraiment quelqu'un qui est en train de travailler dessus, mais non, c'est quand même que la biodiversité va d'office tomber dedans. On creuse quand même des gros trous, on extrait de la pierre. Donc, ça, on coupe des arbres, on fait les trucs, mais après on en replante. C'est un topic qui est sorti en tout cas de notre internal assessment, mais qui va sortir de notre external aussi. En tout cas, les peu de résultats que j'ai déjà vus, ça ressort déjà beaucoup la biodiversité. Donc on sait qu'on n'a rien. Donc là, il y a une personne qui a pris en charge ce topic-là, qui fait tout un nouveau roadmap, qui met tous des trucs en place. C'est pour ça que je te l'ai dit, pour moi, c'est une opportunité. Et là, on se dit, OK, en fait, c'est vrai que biodiversité, tout le monde fait un peu des trucs décousus de tous les côtés, mais on n'a rien globalisé, de centralisé. Donc là, il est en train de créer le roadmap, de vraiment avoir un plan d'action. C'est une opportunité de mettre sur papier un peu les stratégies et les roadmaps. C'est une façon de s'assurer que chaque entreprise ait une roadmap sustainability un peu pour le long terme. Ce qui est bien aussi, c'est que c'est le but et ce qui est très important dans la CSRD, c'est que tu dois avoir ton top management qui est à tes côtés et qui comprend et qui pousse pour ça, qui est impliqué là-dedans. Parce que s'ils ne sont pas impliqués là-dedans, tu avances sans support et ça ne sert à rien, ce que tu fais, ça ne sert à rien. Donc, nous, tu as déjà le board of directors et tu as l'exco. L'exco, c'est vraiment tous les CFO, CEO et tout. Et le board of directors, c'est vraiment les shareholders, les actionnaires. Donc, il faut que les deux soient impliqués dans le top management. Il faut que les gens soient dedans, qu'ils aient une conscience de ça. Donc par exemple, nous on va faire pré-auditer notre double matérialité. D'abord, on ne veut pas arriver au board of directors avec notre DMA et qu'en fait, après l'audit, ils nous disent « non, c'est pas bon, il faut changer de truc » parce que déjà prendre un rendez-vous avec le board ça ne se fait pas comme ça et tous les trois mois. Donc on s'est dit, on fait d'abord pré-auditer et après ça, on présente au board comme ça il faut qu'on les implique dans le process qu'eux soient conscients aussi de tout ça, de tous les impacts. Et il y a plusieurs trucs qui font que nous également, on va attendre que nos fournisseurs soient également plus sustainable. On va s'attendre à ce que toute notre chaîne soit plus sustainable parce que, je ne sais pas si tu te connais bien en sustainability, mais tu as le scope 1, 2 et 3. Et dans le 3, c'est tout ce qui est avec nos parties prenantes. Et là, on doit aussi rapporté là-dessus. Et donc, ça fait qu'on va aussi leur demander un peu à nos parties prenantes d'être plus durable. Il y a plein de choses qui vont impacter. Nous, on fait aussi des investissements auprès des banques qui sont durables. Donc, on peut aussi prouver qu'on est sustainable. Donc, il y a plein de choses, c'est très large.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêt pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?

MN : Je sais pas si tu vois les étapes, nous on a déjà fait la double matérialité assessment, on a fini tout ce qui est interne, l'assessment en interne, et là on termine l'externe avec tout ce qui est parties prenantes. On collecte les interviews et les enquêtes. Ici, la deadline, c'est le 31 janvier. Après ça, on a déjà une idée de quels seront nos topiques. On ne va pas tous les choisir, c'est impossible. Ils ne sont pas tous matériels pour nous non plus. Sinon notre grosse step pour le moment c'est d'onboarder les gens sur le sujet, ça c'est vraiment mon rôle, là je fais un

workshop la semaine prochaine. On va commencer le workshop que je fais le 23, c'est vraiment pour on-boarder les équipes sur le gap analysis. Donc là, c'est vraiment voir ce qu'on a déjà et comment on va close ce gap-là. Mais il y a beaucoup de trucs où ça va être des narratives, les narratives, c'est pas très grave, on sera prêt à faire ça en 2025. On veut que tout ce qui est métriques, donc tout ce qui va devoir être mesuré et qu'on n'en a pas encore, on doit maintenant l'élaborer. Les gens sont là, ok, c'est chouette, mais non pour le scope 3, tu me demandes de dire combien de CO2 ça me prend de livrer ma chaux chez mon client. Ok, moi pas de problème, si tu veux que je te donne cette information, il me faut un outil, un outil de reporting. Les gens ils ont pas d'outils, ils aiment pas les... Ils sont là, ok, mais nous, on ne peut pas sortir ça comme ça, il nous faut quelque chose qu'on puisse... enfin, il n'y a rien derrière, on n'a pas... tout est neuf, donc il y a tout qui est créé, il y a des trucs qui sont à mettre en place et c'est aussi un budget, quoi. C'est un budget humain, je dirais, les gens vont passer du temps là-dessus, mais un budget au niveau support informatique. Et nous, on s'est fait aider aussi de consultants, on a la double matérialité avec Cap Conseil et voilà là normalement la gap analysis, normalement je vais pouvoir, je vais essayer de faire ça toute seule. Donc voilà, nous on est à cette étape là, mais on va vraiment essayer, parce que pour moi le gap analysis ça va prendre 2-3 mois et après le close de gap c'est ça qui va prendre le plus de temps, voir ce dont j'ai besoin. Donc au final les narratives et tout, tout ce qui est écrit, on pourra le faire au rang de 2025, comme on doit reporter pour 2026. Tout ce qui est écrit, on peut le faire plus tard. Et sinon comme tu vois sur le slide ici, le workshop c'est vraiment pour les personnes de contact et en gros je vais leur montrer ce qu'on a déjà fait et ce qu'il reste à faire. On a fait l'internal stakeholder workshop, là on est dans l'internal pour le DMA. Fin janvier, ça va être la fin de tout ce qui est external stakeholder interviews et survey. Et après, on va commencer ici tout ce qui est gap analysis. Et on va aussi, nous, on va faire un pré-audit. On veut être sûr que notre DMA, on veut s'assurer qu'en fait, l'année prochaine, on nous dise que ce que vous avez fait n'est pas bon. Alors qu'en fait, vraiment, la DMA, c'est vraiment la base, c'est là-dessus que tu vas deep diver sur les différents sujets. Et donc, si après on te dit, enfin non, c'est pas bon, vous avez choisi ça, ça, ça comme sujet, vous vous êtes dit que c'était matériel, ben nous, on n'est pas du tout d'accord et tout, c'est en fait tout ce qu'on aura fait par après tombera à l'eau. Donc nous, on veut vraiment s'assurer que le début de notre DMA soit correct. Donc, on a demandé à nos auditeurs, ça va surement être Deloitte, de faire un pré-audit là-dessus. Et ce sera surement ces topics ci qu'on aura ; énergie, biodiversité, health and safety, knowledge and training. Et là, on voit vraiment le nombre de requirements qu'on a. Donc, tu as le général disclosure, tout le monde doit y passer, c'est 106. On a 73 pour ça. Donc, en tout, on aura plus de 300 ou 400 data points à répondre. Et donc là, nous, on doit être prêt à répondre ici en janvier 2025.

VR : Savez-vous déjà qui sera responsable des différentes étapes du processus de préparation ? C'est-à-dire qui sera chargé de la récolte de données, de la tracabilité des informations, etc ? Est-ce que cela va vous demander de recruter des personnes compétentes ?

MN : Chez nous, la responsabilité elle est dans l'équipe durabilité. Donc, on est que trois personnes mais il n'y a que moi qui travaille vraiment là-dessus. Ce n'est clairement pas assez pour le futur, on verra comment ça va évoluer. Et ce qu'on a fait, c'est qu'on a une core team.

Et par sujet matériel, bon, pour l'instant, c'est des sujets qu'ils ont ressorti de notre internal assessment. Donc faut encore qu'après on compare l'internal avec l'external. Et par topique, on a sélectionné certaines personnes pour couvrir l'Amérique, l'Europe, l'Asie, l'Afrique aussi. Et par sujet, on a chaque fois des personnes qui sont soit HR, soit qui travaillent sur la safety. Tout ça, c'est vraiment les personnes principales. Et après, elles créent leur team. Elles seront un peu les leaders pour ce truc-là. Donc, nous, c'est un peu comme ça qu'on fonctionne. C'est un peu le sujet du workshop que je vais donner. En fait quand je regarde les topiques, on va avoir CO2, d'office dedans, le CO2 il est chez qui? Il est chez nous. Energy construction, il est chez qui? Il est chez nous. Donc au final, il y a beaucoup biodiversité, c'est dans durabilité, donc c'est nous. Safety, c'est aussi dans l'équipe des durabilités, donc au final, le sujet HR, tout ce qui est... HR, gouvernance, tout ça. On n'a pas tant que ça, on a peut-être les trainings et tout, et encore je ne suis même pas sûre que ça va sortir de tout ce qui est external assessment. Donc, il y a en fait beaucoup de topiques qui sont en fait juste chez nous. Et on aura aussi, je pense, tout ce qui est communauté. Donc là, c'est un peu... On ne sait même pas trop chez qui on devrait aller. Genre tout ce qui est audit interne, ils devront nous aider. Tout ce qui est risque et contrôle aussi devront nous aider. Donc c'est un peu ça, c'est des personnes qui sont un peu générales, qui devront nous aider. L'IT devra nous aider aussi. Mais c'est pas encore trop défini en fait parce que c'est assez compliqué, ce sera beaucoup en fonction des topiques qui vont tomber, mais le problème c'est qu'il y a énormément de topiques qui vont tomber chez nous, je pense, et y en aura pas tant que ça dans les autres équipes. En fait pour le moment on onboard tout le monde pour l'instant, en finance aussi. Normalement, on va faire des sous-workshops avec chaque sujet des personnes définies et on verra un peu comment on va s'organiser, mais ça, ce n'est pas encore très claire. Par exemple, si le sujet, c'est CO2, on va créer une team CO2 et chaque personne que j'ai mis ici dans le truc, qui sont les leaders dans la core team, devront me dire voilà ça ce sera les personnes de mon équipe et parce que nous, on a différentes zones dans le monde. Donc chaque personne, par exemple, les Américains, il y a une personne qui s'appelle Pedro. Lui, il devra onboarder X personnes de son équipe pour travailler là-dessus parce qu'il ne va pas travailler tout seul dessus. Et durant ces sous-workshops, j'aimerais bien que chaque personne, les leaders, invitent les autres personnes et comme ça, on fasse vraiment ensemble, on prend notre temps, ensemble, on est sur chaque point, on en discute et après, on voit ce qu'on a, ce qu'on n'a pas. Et après, pour le close de gap, c'est ce groupe-là qui devrait travailler ensemble.

VR : Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

MN : Alors pour l'instant, il y a de plus en plus de trucs qui vont arriver. Il y a la taxonomie qui va arriver en plus, il y a la due diligence, il y a les secteurs agreements. Donc en fait là, on est juste noyé de plein de trucs et j'ai l'impression qu'il y a plein de trucs qui arrivent en même temps. Ça, ça fait vraiment peur aux gens. Alors que moi, je leur ai dit, ça on met de côté, pour l'instant c'est le focus CSRD, il faut avoir un plan d'action, petit à petit, mais c'est vrai que ça fait peur de commencer d'une page blanche. Et voilà, je pense que tout le monde a peur des auditeurs aussi mais les auditeurs ils n'ont jamais audité là-dessus. Voilà c'est nouveau pour

tout le monde et je pense que c'est ça un peu quand on part de rien c'est ça qui fait peur. Sinon oui il y a aussi la collecte de données, et surtout avoir un tool, quoi. Genre nous, on a SAP, franchement, on a besoin d'un support informatique. On a besoin de ça parce qu'on l'a pas encore, et c'est aussi une question de budget. Bref, chez nous, ça se met mal parce qu'on va changer d'ERP dans 4 ans, donc ils veulent pas prendre un outil pour juste 4 ans, alors qu'en plus, on va avoir un module sur la sustainability. Bon bref, nous, on est juste mal mis niveau timing. Mais on va devoir payer un outil parce que c'est impossible de devoir reporter juste des KPI's dans tous les sens. On va devoir passer par un outil, ça c'est clair. Par contre, il va falloir qu'il y ait du suivi au niveau de la data. Ça veut dire que si il n'y a pas de data, il va falloir qu'on commence à la collecter la data. Pour la collecter, il va falloir qu'on si tu veux, un tagging, il faut une baseline. Ça veut dire quelque chose, tu vas pouvoir comparer chaque année, prouver ton évolution. Je pense que vraiment le plus gros challenge où Carmeuse fait face c'est vraiment tout ce qui est data collection. On a des systèmes, c'est bizarre, on a SAP, on a Power BI, on a des technical reports qui sont vraiment des fichiers qui vont pousser dans SAP. Et puis parfois, tu as des data dans Power BI qui ne sont pas les mêmes que dans SAP parce qu'en fait, il y a eu une modification dans un des systèmes et pas dans l'autre. Ils ne sont pas directement liés. Et ça, c'est pas que de mon ressort, c'est aussi beaucoup du ressort de l'IT. Ça fait longtemps qu'ils savent qu'il y a des problèmes. On est une société familiale. Donc, tu sais, tout est beaucoup plus lent. Et aussi les gens n'ont pas l'habitude aussi qu'on va les auditer sur des sujets, donc la précision des informations, la data validation, parce que là il n'y a pas de validation derrière, donc c'est un process de validation, de check de data qu'on doit remettre en place, et ce qu'on prend encore, c'est créer justement la collecte du data. On récolte ces informations, mais à quel degré... C'est vraiment la granularité en fait. On a l'information, tu l'as high level, par exemple le CAPEX on l'a mais je l'ai pas par site. Donc il faut savoir te donner des investissements pour chaque site. On l'a en mode consolidé, mais pour chaque site, on n'a pas un reporting, un tool qui permet d'avoir ce niveau de granularité. Et ça, le niveau de granularité, ça pose problème. Donc tellement par site. Mais limite pas par région, c'est déjà compliqué d'avoir l'information, elle est dans différents systèmes pour différentes régions. Chez nous, c'est fou. Mais ça a toujours fonctionné comme ça parce que nous, on est une entreprise familiale. On n'est pas un groupe côté en bourse. C'est décousu, mais ça a toujours fonctionné comme ça parce qu'on n'a jamais été audité là-dessus. Et donc là, c'est très compliqué parce que changer la mentalité des gens, c'est très compliqué. C'est comme les deadlines. Moi, je travaillais en finance avant. Et en finance, tu as des deadlines, tu respectes tes deadlines. La date, que tu mets, c'est que tu dois la respecter. Et puis, moi, je suis nouvelle chez Carmeuse, j'ai commencé il y a deux mois, j'ai remarqué que les deadlines, les gens s'en foutent, ils ne respectent pas. J'ai demandé à mon collègue pourquoi il fait ça. « Parce que nous en durabilité, on sait très bien que ce n'est pas une hard deadline et les gens savent très bien qu'au pire, tu reporteras plus tard, on a pas d'obligations à devoir rendre un truc ». Y a vraiment toute une mentalité à changer par rapport à ça, on va essayer de copier-coller les processus qui sont mis financiers pour le non financier. Parce que vu que ça va être audité et tout, mais oui, il faut commencer à avoir une dynamique. Mais c'est très compliqué. C'est aussi du change management, ça, pour les gens. Parce que c'est vraiment changer leur mentalité par rapport à tout ce qui est non financier, parce qu'ils ont toujours une certaine liberté certain, a pas un certain degré de précision sur les données, ben maintenant on va leur demander d'être comme la finance. Oui, d'être beaucoup plus régulier.

VR : Et qu'en est-il de la récolte de données auprès des différents acteurs de votre chaîne de valeurs ? Est-ce que vous percevez ça comme un gros challenge pour une boîte comme Carmeuse ?

MN : Pour les datas de notre chaîne de valeur, ça nous, on devrait le faire pour le scope 3, pas le scope 1 et 2, qui eux sont hyper facile. Par exemple, notre CO2, tu as le CO2 de combustion. Tu sais les chaux que tu as à utiliser, tu sais tes fours, combien ils consomment. Et donc en quelque sorte, ça tu l'as d'office, tu sais la quantité qu'ils font dans tes fours, donc tu sais le mesurer. Et ton électricité, tu sais combien tu as consommé. Donc ton scope 1 et 2, il est hyper facile et direct à calculer. Par contre pour nous, le scope 3, c'est beaucoup, beaucoup d'estimations. Nous, on ne va pas peser des camions à la sortie, combien sont livrés, combien de kilomètres, on fait un vol d'oiseau, c'est vraiment des estimations. Par exemple, on a un code postal pour un client, ça part de là, à vol d'oiseau c'est x kilomètres, ils ont acheté pour autant, autant de tonnes, voilà ça c'est ton cout logistique. Ou alors même les kilomètres que les voitures de société ont fait. Enfin, c'est des estimations. Par exemple, la biodiversité chez nous, c'est quelque chose où on a déjà des trucs en place, mais le problème c'est que nous on est partout dans le monde. On a grandi un peu par silos, les Etats-Unis, ils ont leur propre truc, par exemple ici en Slovaquie, en Bulgarie, ils ont aussi leur propre truc. Donc chacun a un peu ses propres méthodes et tout. Parfois, les gens ne report pas de la même manière. Il n'y a pas un truc qui est très consolidé. Et donc, par exemple, pour la diversité, nous en Europe, on va peut-être faire ça comme ça. Aux États-Unis, ils ont leurs propres trucs. Donc, on n'a pas un truc aligné pour toute la boîte. Donc, chacun fait un peu ses petits trucs, chacun fait ses petites initiatives. Ça, ça va être aussi le plus gros challenge, c'est de pouvoir se dire qu'on a un truc commun, on sait reporté dessus, on doit créer les KPI's, on doit faire une stratégie aussi. Donc, on a un roadmap, on part dans un point, voilà, ça, c'est notre roadmap, on aimerait bien ça, ça, ça, ça et ça. L'Afrique, tu vois, par exemple l'Afrique, ils ont dit « nous, on ne veut pas utiliser SAP, on n'utilise pas SAP ». Donc, en fait, tous les chiffres de l'Afrique ne sont pas dans SAP. Donc, tu dois à chaque fois leur demander et tu dois rajouter ça dans son fichier Excel, etc. Donc, chacun en fait un peu sa sauce. Une difficulté que nous on a aussi c'est qu'on est 40% en Europe et 60% aux Etats-Unis. Mais pour les USA c'est les normes européennes. Et donc les États-Unis sont là, ben non, nous on veut rien avoir. Donc eux ils sont très push-back, on veut pas vous aider, enfin nous on s'en fout de votre truc là, vous travaillez encore on top, on top, on top. Et donc on a dû vraiment leur faire prendre conscience que de toute façon, quoi qu'il adienne, la société va devoir le faire. Les États-Unis ils étaient là c'est bon on met le HQ aux USA comme ça c'est bon. Mais j'étais là mais non parce qu'en 2028, à partir du moment où t'as une activité en Europe, tu n'as pas le choix de le faire. Donc c'est juste reporter tes problèmes plus tard. Donc ça c'était aussi un challenge que nous on a dû faire. On devait motiver les gens, on leur dit c'est important. C'est surtout ça en fait, onboarder les gens sur le sujet. Ça, c'est très compliqué. Du moment où tu veux avoir plus de personnes qui t'aident pour ça, mais les personnes, ils ont déjà leur boulot de base. Chez nous, chez Carmeuse, ils sont pas dans l'optique d'engager des personnes supplémentaires. On sait, on va devoir rajouter on top de tout ce qu'ils font, que chaque personne devra faire on top. Et alors qu'il y a des personnes qui sont déjà la tête sous l'eau. Donc ça c'est très compliqué. C'est aussi le ressource humaine dont on

dispose. Et voilà, c'est vraiment un travail qui se fait avec une équipe. Donc chaque personne va être impactée dans la boîte. Donc ça c'est assez compliqué.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que votre entreprise peut tirer du reporting durable ?

MN : Faut pas qu'on voit ça comme un travail qu'on nous rajoute on top en fait, c'est une opportunité pour nous de se dire Voilà, on va enfin pouvoir montrer notre stratégie. Là, c'est vraiment, on va avoir un cadre pour pouvoir vraiment avoir une stratégie long terme. Et c'est plutôt comme ça que je veux que les gens le voient, plutôt qu'encre un truc qu'on nous demande et tout. Alors que c'est plutôt ils nous donnent l'opportunité de pouvoir vraiment avoir une stratégie claire et définie sur la durabilité et de la prouver. Et au moins les entreprises qui faisaient des bullshit et du greenwashing, maintenant, ils n'ont pas le choix de me mettre noire sur blanc et que tout le monde ait une vue sur ce qu'ils font. Pour moi, tout ce qui est CSRD et tout, ça va nous permettre aussi, comme on va devoir les reporter, ça va être public, ça va être vu par tout le monde, ça va nous permettre aussi de montrer noir sur blanc aux investisseurs, à nos relations. C'est montrer au monde extérieur sur quoi on est déjà en train de travailler. Pour moi, c'est vraiment nos partenaires, nos fournisseurs, nos clients. C'est vraiment leur montrer « OK, vous voyez ce qu'on est en train de mettre en place. » C'est pas du bullshit. C'est vraiment montrer qu'on avait déjà quelque chose en place et voilà notre stratégie. Et les gens ne pourront plus cacher, en quelque sorte, dire « Oui, oui, je fais ça, mais c'est le côté, ils font d'autres choses. » Non, ici, c'est vraiment... Il y a la preuve. En tout cas, nous, dans notre secteur, donc les secteurs miniers, si on regarde les rapports de sustainability de toutes les entreprises, les gens ne parlent pas de leur KPI, de leur évolution, peut-être un ou deux ou trois pourcentages, mais c'est très high level. Alors ici, tout le monde doit avoir une vue réellement sur ce qu'on fait, nos progressions, donc c'est un moyen de nous montrer aussi, et c'est aussi un moyen de faire bouger les choses en interne. Ok, on parlait du CO2, de ce qu'on voulait faire bouger, Carmeuze nous on a toujours dit qu'on était sustainable, ok, ben maintenant on y va, on fonce et on a une réelle roadmap. On va vraiment pouvoir mettre notre stratégie en action.

VR : Y a-t-il autre chose que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez ajouter au sujet du parcours de votre entreprise dans sa conformité avec la CSRD ou sur le reporting en général ?

MN : Non pas spécialement, merci.

VR : Merci à vous, notre discussion m'a permis d'obtenir réponse à toutes mes questions !

Appendix 3.4. Interview with Comet Group - Cédric Slegers

VR : Pour commencer pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein du Groupe Comet ?

CS : Alors moi je suis économiste de formation, je suis sorti en 1992 des facultés de Namur. C'était une candidature, une licence. Maintenant, ça s'appelle un master. J'ai une maîtrise en économie. J'ai toujours travaillé dans le monde des déchets, dans des cabinets ministériels, à la SPAQuE, et puis notamment, 17 ans à la Fédération qui regroupe tout le secteur et tous les opérateurs de l'économie circulaire et du monde des déchets en Belgique. Et alors il y a deux ans et demi, je vais te présenter après en trois minutes le groupe Comet, quand Pierre-François Bareel a pris la tête des grandes structures du groupe Comet, il m'a demandé de rejoindre le groupe. Donc qu'est-ce que je fais là? Je suis conseiller à la direction générale, donc je suis son bras droit. Public affaires, ce qui est relations avec l'externe, les fédérations, des contacts, parce que vu mon passé, j'ai quand même beaucoup de contacts, même si je sens qu'il y a une nouvelle génération qui arrive, et tant mieux. Et donc je fais tout ce qui est stratégique, réflexion, mais ça peut aller de dossiers plus stratégiques, à accueillir les gens, faire des visites. Le rapport ESG, je l'ai fait parce que je pensais qu'il fallait se lancer. Voilà tout ce qui est élément plutôt stratégique, c'est moi qui suis son bras droit pour mettre en musique certaines chose.

VR : Afin d'évaluer la mesure avec laquelle vous êtes concernés par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés ainsi que du chiffre d'affaire annuel de votre entreprise?

CS : Le problème du chiffre d'affaires dans le domaine des métaux, c'est que ça fluctue fortement en fonction du cours d'achat et de vente des métaux. On est à 450 millions à peu près. Mais le groupe COMET, c'est plusieurs structures, plusieurs sociétés différentes. Puis il y a un holding familial au-dessus, mais il n'y a pas de structure opérationnelle au-dessus des différentes structures. Mais si tu donnes un chiffre, on est à 450 millions. Je pourrais te donner un autre chiffre exact en terme de personnel, je peux le dire tout de suite. 327 pour la Belgique. On doit donc reporter en 2026 sur l'année 2025.

VR : Si vous deviez évaluer votre connaissance sur la nouvelle directive sur une échelle de 1 à 4, pour éviter un milieu, où vous situeriez vous ?

CS : Si je devais mettre une échelle de 1 à 10, je vais déjà t'embêter dans ta réponse, je mettrais 4. Je suis juste en dessous de la moitié. J'ai une bonne vision des enjeux, mais en tant que tel, je trouve que voilà.

VR : Quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour votre entreprise, en comparaison avec la période précédant son introduction ?

CS : En tant que tel, tu auras l'obligation de faire un reportage non financier, ce qui implique une série de réflexions qui vont devoir être mises en place en matière du E, du S et du G. Tu as

vu, nous, on était plus loin que le E et le G. Donc ça veut dire beaucoup plus formaliser une série de stratégies et de visions sur l'avenir concernant ces trois composantes là. Ça oblige les entreprises à y réfléchir. Je trouve ce genre de législation positive si ça peut apporter une dynamique et une plus-value pour l'entreprise, je trouve que c'est catastrophique dans le sens où ça pourra être pris, et à mon avis ça va le devenir rapidement, comme très contraignant. Mais je pense que ça va être un peu comme les procédures ISO où à un moment donné, ça a été considéré pendant des années comme quelque chose de positif pour l'entreprise, ça permettait de formaliser les choses, de professionnaliser un certain nombre de choses. Maintenant, ça devient une plaie, ça devient un boulet, tu dois traîner, il te faut le papier, tu fais tout, tu fais le strict au minimum. Et je crains fortement même en pire on va y revenir que ce soit comme ça.

VR : Concernant les 3 piliers de reporting de la CSRD, dans le(s)quel(s) estimez-vous avoir le plus de facilités et être le plus avancé ?

CS : Le E pour nous est facile. On est une entreprise active dans l'économie circulaire donc forcément le E est lié à tout ce qu'on fait. On a beaucoup d'avance par rapport à nos concurrents quand on fait notre impact carbone. C'est-à-dire qu'on a une bonne vision de notre impact en scope 1, 2, 3 par rapport à l'impact carbone. Donc on est même soumis en Wallonie, contrairement à nos concurrents en Flandre ou dans les pays limitrophes, à pas mal de contraintes en matière de rejets environnementaux. Et donc on est relativement à l'aise sur le E. Notre rapport ESG, que je t'ai envoyé, on l'a soumis à nos banques, parce que vu la taille de notre groupe, on est dans les quatre banques. On l'a soumis aussi à l'Union Wallonne des entreprises pour savoir ce qu'ils en pensaient, parce qu'ils avaient eu beaucoup de théories, mais ils n'avaient jamais eu un rapport. Le S, je trouve qu'on est relativement à l'aise. J'étais très étonné de nos résultats de l'enquête psychosociale. Mais trouve qu'il y a beaucoup de choses à faire et concrétiser pour avancer dans le S.

VR : Quel aspect de la CSRD vous semble le plus problématique à implémenter pour votre entreprise ?

CS : Le plus problématique, c'est le G. Parce qu'on a un groupe industriel familial, très, très, très peu hiérarchisé figure-toi et donc ça veut dire que tout le monde parle à tout le monde on gère tout dans un groupe et je trouve ça a un côté fort artisanal qui est toute la richesse du monde artisanal. Maintenant tu peux plus gérer un groupe de 380 personnes comme tu gères un groupe de centaines de personnes et c'est un peu un enjeu pour nous, pas mal de défis de se dire est-ce qu'on doit vraiment se formaliser, se professionnaliser, se structurer, se hiérarchiser avec toute une série de critères liés à la gouvernance ou bien est-ce qu'on reste dans ce côté un peu artisanal d'une gestion des choses. Et donc le G, je pense que ça va être le plus gros défi. Je pense aussi qu'il faut faire gaffe au G, et je pense que c'est important qu'on le sache. Dans le sens où ici, et comme d'autres entreprises, parce qu'il y a des grosses entreprises, InBev, Jupiler, Lhoist, t'as plein d'entreprises familiales de très grosses dimensions même en Belgique. L'entreprise familiale, ça veut dire que l'actionnaire c'est des familles. Et à un moment donné, j'ai été très surpris de voir certains questionnaires au niveau gouvernance qui allaient jusqu'à devoir mettre sur papier des choses qui ne regardent pas les gens à l'extérieur. Dans le sens, les relations intrafamiliales de gestion du groupe, d'avenir du groupe, comment est-ce que la famille peut

assurer l'indépendance de la gestion générale. Je trouve qu'il y a des choses qui ne regardent pas le monde extérieur. Et ça, je pense, ça va être difficile. Et contrairement à ce qu'on a tendance à penser quand on évoque ceci, je ne veux pas parler des PME, je veux parler des grandes familles 'industrielles. Et nous on en fait partie. C'est la famille Grosjean. Je pense qu'à un moment donné, une frontière, il ne faudra pas franchir. Et c'est un peu un danger de ce G. Donc il faut bien rester dans la gouvernance opérationnelle, comment les choses peuvent se mettre en place, mais je trouve que vers le haut, dans le sens de la gouvernance de l'actionnaire vis-à-vis de l'entreprise, je trouve que ça ne regarde personne. Et nous, ça va être un défi. Parce que juste pour dire, je ne pense pas que la famille Grosjean souhaitera expliquer comment est-ce que l'avenir de l'entreprise est assurée, comment est-ce que la nomination des administrateurs est assurée, etc.

VR : Est-ce qu'en interne, votre entreprise a mis en place certaines mesures afin d'assurer que le personnel concerné soit suffisamment informé sur cette nouvelle directive et ce qu'elle impliquait pour votre entreprise ?

CS : Rien du tout. Rien du tout. J'ai rédigé le premier rapport réalisé avec différents contacts, je vais le faire lire par des collègues. On l'utilise si tu veux pour l'instant pour être franc avec toi, un peu comme parce que personne n'a encore une bonne vision de son impact carbone, personne n'a déjà rédigé son premier rapport ESG. Donc pour l'instant, vu qu'on est tout seul sur la route, on est les premiers. Et donc j'ai voulu rédiger ce premier rapport-là, mais il n'y a pas de dynamique mise en place. On va pouvoir capitaliser ce rapport ESG pendant encore, à mon avis, un an ou deux ans et puis tout le monde le fera.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêts pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?

CS : Il va falloir mettre en place des petits groupes de travail pour le E, le S et le G. Comme je te dis, on a encore deux rapports pour arriver à bon rapport, si je puis dire. J'étais très étonné de ce que j'avais fait parce que les banques ont trouvé ce truc génial, pour un premier rapport elles ont trouvé ça génial. L'Union Wallonne des entreprises m'a tiré l'attention sur le fait qu'il n'y avait pas de dynamique dans le rapport que j'avais fait. C'était une photo, mais il n'y avait pas une sorte de prospection sur l'avenir, comment on va développer les choses. Mais c'est bateau. Moi je crains que ça devienne bateau. Moi des discours de trois pages qui ne veulent rien dire, je peux te les faire. Franchement, j'espère en faire un outil dynamique. Je ne crois pas à des grands messes avec 50 personnes et des animations par groupe. Je pense que pour le E, le S et le G, l'année prochaine, je vais mettre en place un petit groupe de 2-3 personnes par chapitre, si je puis dire, et voir comment on peut faire évoluer ce que j'ai déjà écrit une première fois. La prospection, je reste excessivement prudent, même si on devrait la mettre en place. J'étais très étonné de voir que l'Union Wallonne me dise « Est-ce que vous avez mis en place une structure pour être auditionné régulièrement toutes vos clientèles et voir ce que vous pensez de... mais quelle galère. Là, on a l'impression de retomber dans l'iso, quoi, tu vois. Je trouve que ça craint. Quand j'ai vu ça, je me suis dit, aïe, aïe, aïe, aïe, aïe, aïe, aïe, aïe. Il faut que ça reste un outil, comme j'ai dit, de win-win, il faut que ça reste un outil où l'entreprise y voit aussi une plus-value. Ou

je me dis qu'on pourra se distinguer de notre concurrent en disant « mais toi, ton rapport, j'invente, mais il vaut 7 sur 10, l'autre il vaut 8 sur 10. » J'ai très très peur que ça va être un business monumental pour les bureaux d'études, mais que ce ne soit pas... que ce soit comme ISO, enfin je reviens toujours à cette question-là parce que j'étais auditeur ISO à un moment donné dans ma vie, c'est contraignant tu vois. Les gens ne voient plus l'opportunité, le win-win. Donc j'espère en faire un groupe de travail honnêtement de 2-3 personnes par chapitre pour pouvoir pendant deux ans, trois ans garder ce win-win, ça permet de formaliser, de simplifier, de faire un système de rapportage et que nos clients qui sont contents. Là en tout cas, je suis trois ans en avance. J'ai pas de soucis tant que ça reste quelque chose de dynamique et qui permet de faire rencontrer les gens, d'avoir une vision stratégique, j'ai pas de soucis. J'ai plus un souci par rapport à la transparence. J'ai vraiment l'impression qu'on... je trouve que l'Europe là, il va trop fort. Je trouve qu'il y a un côté, c'est comme si toi on te demandait, peux-tu mettre sur papier ta vision de la vie et tu donnes transparence sur ta vision de l'avenir pour ton avenir. Je trouve qu'à un moment donné, je trouve qu'il faut dire aux gens, c'est important de réfléchir et que vous ayez mis en place une structure. Le résultat, je trouve qu'ils y vont beaucoup trop fort. Les demandes sont trop contraignantes et sont trop pointilleuses. Et puis qui va lire? Oui les banques, ... parce qu'on a un intérêt financier pour l'instant, pour ton info, d'avoir un rapport ESG. Avant quand on faisait des investissements on avait un taux d'intérêt X, maintenant on fait beaucoup d'investissements pour l'instant. Le fait qu'on était dans l'économie circulaires, on avait des intérêts intéressants parce que dans leur portefeuille, dans la taxonomie, ils devaient à un moment donné positiver et on avait le cachet vert d'office en s'appelant Comet. Aujourd'hui, ils peuvent mettre un rapport ESG, donc en interne chez eux, ils peuvent quelque part ne pas dire que c'est Comet, mais dire « ah ils ont un rapport ESG ! », donc on a formalisé quelque chose que eux percevaient. Je suis optimiste à très court terme, je ne suis pas optimiste à long terme. Franchement, je ne le suis pas. Pour avoir vécu les procédures ISO depuis 15 ans, voilà. Ça se transforme plus en boulet qu'en attirant. Je ne serais quand même pas étonné moi qui étais dans le monde des fédérations, donc un peu vision macro maintenant que j'ai été depuis 2 ans, 3 ans dans le monde des entreprises, je trouve la question bureaucratique est quand même une sacrée plaie, et surtout quand ça ne rapporte rien. Je trouve que c'est le côté faire des papiers pour faire des papiers... Maintenant c'est une opportunité, c'est pour ça que j'ai voulu le faire. On va en refaire un l'année prochaine, on sera encore les rois, après ça de moins en moins parce que tout le monde y pense, tout le monde est déjà dans les starting blocs, tout le monde va s'interroger, c'est quoi la CSRD, il y a des bureaux d'études qui proposent ça à tous leurs services.

VR : Savez-vous déjà qui sera responsable des différentes étapes du processus de préparation ? C'est-à-dire qui sera chargé de la récolte de données, de la traçabilité des informations, etc ? Est-ce que cela va vous demander de recruter des personnes compétentes ?

CS : Pour avoir vécu l'histoire de l'ISO, on l'a toujours fait en interne. Je pense que c'est un peu de mentalité chez nous. On a jamais travaillé avec des gros bureaux d'études, on a travaillé avec des bureaux d'études pour des permis ou des choses pour lesquelles on n'avait pas de compétences à l'interne. On a des trucs très techniques. Je serais très étonné qu'on le outsource.

Mais déjà, ça veut dire quoi, traçabilité des données, tu vois. Je pense en tout cas que dès que tout le monde démarre, je pense qu'avant que les gens nous rattrapent en disant que ce qu'on a fait n'est pas juste, je pense que ça va reprendre pour quatre ans. Je pense que jusqu'en 2027, on sera tranquille. Apparemment, j'ai vu que le rapport allait devoir être attesté par le réviseur d'entreprise. Notre réviseur, je pense qu'il n'a même pas encore engagé quelqu'un pour ça. Qu'est-ce que tu veux que ces gens, à un moment donné... Pour moi, ça va vraiment être source de... Je serais pas étonné que ce soit quand même des sources de tensions. Entre tester un chiffre, que ta déclaration fiscale est juste, ou que tes chiffres sont justes, comment ça attire, etc. Mais « attention, au niveau gouvernance, le comité de rémunération s'est réuni que deux fois, qu'est-ce que vous avez fait, qu'est-ce que vous avez parlé, etc. » Là ça devient costaud. Ou en matière d'environnement, les rejets de la station d'opération, « j'ai vu que vous étiez à 20 alors que la norme est à 15, qu'est-ce que vous avez mis en place? » Tu sais, je remonte d'un cran, mais par rapport à ma réflexion, et je l'ai depuis plusieurs années, je trouve que c'est le drame de notre monde politique aujourd'hui, c'est que les autorités ne savent plus jouer le rôle de contrôle et qu'aujourd'hui c'est privatisé. Et je crains très très fort que le rapport ESG devienne ça aussi. C'est qu'à un moment donné, plutôt que d'être contrôlé par la police qui t'arrête sur l'autoroute en disant t'as roulé à 120, ah non, c'est ton assurance qui va devoir te mettre une boîte noire chaque fin du mois et qui tu diras, « t'es assuré chez AXA, tu as roulé à 125 km heure, tu sais, il faut faire attention parce que t'as pris des risques ... » Et il y a une très grosse dérive je trouve de notre monde actuellement où on n'est plus contrôlé par une autorité publique mais on est contrôlé par le privé. C'est privatisé. L'ISO, c'est ça. Et je trouve qu'à un moment donné, l'ESG, et j'ai une plus grosse crainte encore avec le ESG, parce que nous, quand on avait fait le tour de toutes les banques il y a un an pour savoir où est-ce qu'elles en étaient, à quoi elles pensaient, je trouve qu'il y avait des banques qui étaient nettement mieux armées que d'autres, et il y en a d'autres qui étaient vraiment nulles. Un critère ESG c'était, êtes-vous pour une égalité de nomination homme-femme au niveau des postes à responsabilité? Ils sont dix ans en arrière. L'égalité des salaires est un beau débat. L'égalité homme-femme c'est très sexiste. Bref. Mais je trouve qu'à un moment donné, j'ai très très peur qu'à un moment donné on devienne un... que Belfius commence à venir analyser nos rejets canalisés de la station d'épuration et que le jeudi ce soit CBC qui ait d'autres critères, ça va devenir un sacré bordel. Sans compter côté de l'assurance, sans compter les clients, tu vois. Et puis on n'est jamais parfait. Quand c'est le public, la région Wallonne, le SPF, la police de l'environnement, peu importe, qui vient contrôler nos rejets, pas de soucis, c'est leur rôle. Mais qu'une banque, ou qu'une assurance, ou qu'un client commence à te dire, je voudrais voir au niveau de vos rejets canalisés, comment ça se passe et que tu vois le rejet, je trouve que ça devient...

VR : Pensez-vous justement qu'il faudrait que l'établissement des contrôles soit mieux défini, plus concret et plus strict ?

CS : Je pense qu'il faudra en tout cas uniformiser. Je ne souhaite quand même pas que les critères d'analyse du rapport ESG de Belfius soient différents des critères d'analyse de CBC ou d'AXA qui nous assurent. T'imagines qu'on va envoyer notre rapport, supposons en 2026, à nos 4 banques, à nos assurances, à plusieurs, à nos clients, etc. et puis t'imagines que chacun va te dire, « je souhaiterais un audit chez vous ». C'est pour devenir fou. Je trouve que ça ne nous regarde pas. C'est comme si moi on me disait « je vais venir voir comment tu te laves le matin,

est-ce que tu te brosses bien les dents, est-ce que tu roules bien, est-ce que tu fais jamais d'excès de vitesse, etc ». Olala. Donc je trouve que quand ça reste un outils prospectif, disant « vous devez réfléchir à ça, vous devez en interne mettre en place certaines choses etc. », j'ai pas de soucis, mais quand ça devient contraignant, je pense que les réponses en face vont être d'une platitude totale, d'une neutralité totale, parce que les gens auront peur de se montrer, de peur de se faire ramasser, si tu veux. Par ces contraintes les entreprises risquent de juste faire le stricte minimum sans chercher à aller plus loin, juste parce que c'est trop contraignant pour elles. Moi je pense que c'est un risque.

VR : Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

CS : Comme je te dis, on a une structure très familiale et artisanale, donc d'enclencher la première ou la deuxième, d'aller vers une structure beaucoup plus professionnelle, donc en matière de gouvernance, ça va être un défi pour nous. On sait qu'on doit évoluer, mais ça fait peur parce que c'est inné dans notre groupe que le cariste ou le bulliste va saluer le patron. Tu vois, c'est aussi un état d'esprit qui est supérieur chez nous. Tout n'est pas formalisé, il y a des choses qui se font de manière innée. Maintenant, je crois beaucoup plus, si tu veux, à des accords de branches, à des accords de branches carbone qui ont été mis en place, à la diminution de l'impact carbone, à tout ce qui est CO2. Je pense que derrière la CSRD, il y a tout ce qui est le E, derrière le E il y a notamment tout ce qui est impact CO2, enfin impact carbone au travers de l'impact CO2. Là, je trouve qu'il y a matière à réflexion. On va diminuer notre impact carbone. On a d'ailleurs mis en place des choses parce qu'on est dans des accords de branches de 1ère catégorie, 2ème catégorie, maintenant il y a les accords de branches de troisième catégorie qui arrivent en ligne où l'impact carbone va être mesuré. Mais il y a une carotte. Et la carotte elle est monnayable, elle est concrète, il y a une diminution de ta facture d'électricité. Donc au travers d'accords de branches, on va alimenter le E. Mais au niveau européen ça n'existe pas encore. Donc un des gros enjeux c'est que nous on a vraiment un rôle en matière de diminution de l'impact CO2, notre activité produit du CO2, donc on a l'équivalent d'un gros village, pour ton info, ça fait l'équivalent de 6500 mallons, mais le fait d'utiliser la matière circulaire, la matière recyclée, que ce soit le plastique, les métaux, etc., il y a un impact positif pour la planète plutôt que d'utiliser la matière vierge. Au total, on est à presque 200 000, si on prend compte du côté recyclage, on est positif. Mais c'est pas encore monnayé ça, si tu veux. Il n'y a pas encore une carotte à ça. Et ça, au travers de la CSRD, j'aimerais bien mettre en place cette dynamique sur le E, de savoir au niveau de l'impact CO2, très très bien, on doit diminuer notre impact carbone, avec le gros problème, je fais toujours passer le message auprès des jeunes, faisons très attention à ce que l'Europe ne soit pas comme une classe d'enfants où à un moment donné on prend les quatre ou cinq meilleurs de la classe, on les tire vers le haut et les restants de la classe ne suivent pas. Je trouve que c'est ce qui est en train de passer au niveau mondial. Je trouve que l'Europe a tendance à vraiment pousser « vous devez aller CSRD, des rejets canalisés, les PFAS, etc. Mais le restant du monde ne suit pas du tout. On a vraiment laissé beaucoup de gens au bord. Et les échecs des COP le sont. La preuve, on a laissé beaucoup de gens au bord du terrain et l'impact mondial n'est pas bon. Je veux dire, toi, t'es champion du

monde, mais t'es champion du monde tout seul, t'es champion de rien du tout. Et donc c'est un gros enjeu pour nous, si tu veux, à un moment donné, de transformer ce rapport-là. Donc je vais te résumer ma réponse. De transformer ce rapport CSRD en une opportunité économique et commerciale. Faire le rapport, mouais. Faire le rapport pour animer des groupes de travail chez nous, qui apporte une dynamique et d'un côté positif, génial. Mais la véritable cerise sur le gâteau serait que ce rapport soit monnayable et nous permette d'avoir de nouveaux clients, nous permette d'avoir des taux d'intérêt intéressants, nous permet dans des marchés publics, parce que ça tu dois le savoir, on est dans le domaine des déchets, pour l'instant, c'est seulement le critère prix qui fonctionne, mais qu'on pourra avoir aussi des critères, « ah vous avez un rapport ESG positif, nous allons l'analyser, et donc vous avez X points en plus », pour se distinguer entre concurrents. Là, ça va être intéressant. Mais j'ai peur qu'on n'aille pas jusque-là. Quand tu compares les chiffres, c'est facile. Oui, c'est vrai. Le taux de liquidité d'une entreprise est meilleur qu'une autre, c'est facile. Même si les chiffres peuvent être manipulés, peu importe. Mais il y a peut-être plusieurs vérités derrière les chiffres. En tout cas, il y a des chiffres officiels et tu sais comparer. Comparer si le social chez Commet un meilleur que le social chez notre concurrent ou est-ce que le G est meilleur, c'est beaucoup trop subjectif quoi.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que votre entreprise peut tirer du reporting durable ?

CS : N'oublie pas ce que je te disais, je trouve que dans une entreprise comme la nôtre qui a beaucoup grandi et donc à un moment donné les gens ne se parlent plus, je trouve qu'avoir un élément structurant qui permet aux gens de se rencontrer autour d'une table et de réfléchir à des choses, de faire ensemble, je trouve que c'est un côté positif. Et ce que je ne sous-estime pas du tout. Mais effectivement le véritable objectif que nos actionnaires et nos patrons nous demanderont « très très bien, vous vous êtes rencontrés, vous vous connaissez maintenant, vous apprenez à travailler ensemble », super. Mais ok, concrètement « Cédric tu as fait un rapport à ESG qui t'a pris trois mois, qui a coûté x milliers d'euros, parce que tu as dû sous-traiter x y ou z, et ça me rapporte quoi? » « Ah, ça me rapporte parce qu'il faut le faire. » Oui, mais ça ne marche pas ça. Donc il faut au moment donné dire oui, notre rapport est meilleur qu'un autre. Et ça, je me demande comment les comparaisons vont se faire. Nous, de par le fait qu'on est une entreprise active dans l'économie circulaire, on a déjà le cachet vert au niveau des banques. On n'en a pas besoin. On n'en aura peut-être besoin parce qu'on se le dise, ils sont très contents d'avoir le rapport officiel aujourd'hui, ce qui permet de mettre un petit 'v' « ils ont un rapport ESG, ISO » donc on a le papier officiel. Mais si on n'avait pas le papier officiel, encore pendant 2 ans ou 3 ans, franchement, on a jamais eu aucun problème de financement. Parce que on est déjà vert de par notre activité.

VR : J'ai pu voir dans votre rapport que vous aviez une stratégie qui intégrait les ODD, est-ce qu'aujourd'hui votre entreprise dispose d'une stratégie de transition globale, visant à s'aligner aux objectifs climatiques et sociaux de l'Europe ?

CS : Oui, j'ai rajouté des couches. Tu vois, le E, j'ai pris les 6 critères de la taxonomie parce que je ne savais pas comment faire. Et voilà, j'ai entamé la réflexion, j'ai mis les objectifs du

développement durable parce que... C'est ça que tu dois te rendre compte quand tu vois que l'Union Wallonne des Entreprises, par exemple, sensibilise les entreprises « Vous devez vous investir dans les objectifs du développement durable ». Quand une entreprise est grande et qu'elle peut l'utiliser, une entreprise en fait ne s'engage pas la dedans, je crois pas au fait « on le fait par intérêt général », non, il y a toujours en terme d'image, le « on peut l'utiliser en terme d'image, etc ». Et les objectifs de développement durable, je les ai rajoutés dans le rapport, parce que je trouve ça sympa d'y réfléchir et de lancer la réflexion, mais est-ce qu'on va, à un moment donné, s'investir uniquement dans les objectifs de développement durable, toute une série d'éléments contraignants, c'est comme notre fédération qui voudrait qu'on s'investisse d'une manière volontaire dans les diminutions de l'impact carbone. Je dis ça faut oublier, vous oubliez ! Il faut chaque fois se mettre dans le contexte, et c'est pas « notre part de Wallon qui n'ose pas y réfléchir » non non, c'est que nos principales concurrents qui sont en Flandre, ou en France, ou en Allemagne, parce qu'on ne parle pas de l'Asie, on ne parle pas encore de l'Inde, etc. Je parle vraiment aux alentours de nous, ils ne sont pas soumis au même système que nous. Donc à un moment donné, c'est très très bien, mais quand t'es le seul... Les ODD dans le rapport de durabilité comme j'avais de la flexibilité je trouvais ça sympa de les mettre. J'ai rajouté tout ce qui était recherche et développement. Je trouve ça dommage que l'ESG ne parle pas de R&D. Chez nous, c'est quelque chose qui est très très fort dans notre groupe parce qu'on veut toujours avoir une avance. On traite des déchets, mais les produits en fin de vie changent tout le temps. La voiture d'il y a 18 ans n'est pas la voiture d'aujourd'hui. Ta cafetière d'il y a 5 ans n'est pas celle d'aujourd'hui, ton GSM n'est pas le même qu'aujourd'hui. Donc, on doit chaque fois adapter notre process. Donc, on a énormément de R&D chez nous. Vraiment, on est quinzaine de personnes. Bah, le R&D, le ESG n'en parle pas. Je n'ai pas compris pourquoi. Alors que ça, je trouvais ça intéressant. Les valeurs, je les ai rajoutées parce que je me suis dit, je trouve ça important que l'ESG puisse aussi servir à des gens qui sont ici chez nous. On recrute beaucoup, je veux dire, en quelques années, on a eu 10 ou 15% de personnes en plus chez nous. Donc je trouve ça important que les gens puissent lire ce rapport-là avant de venir chez nous et de se dire « tiens c'est quoi Comet? Est-ce que ça me plaît? Ça me plaît pas? Etc. » Et j'ai rajouté aussi toutes les valeurs familiales. Je trouve ça dommage que l'Europe n'ait pas défini c'est quoi les valeurs des entreprises, c'est quoi la mission, c'est quoi la vision d'une entreprise. Parce que ça je trouve ça intéressant comme réflexion. Je trouve que l'Europe est restée très... Parce que moi je me suis tapé les premières pages, mais t'aurais demandé à ChatGPT de te faire un résumé, il aurait fallu deux pages. Clairement c'est du blabla.

VR : Du coup pour en revenir à cette stratégie axée sur le développement durable de l'entreprise, est ce que vous avez une roadmap de développement durable ou une stratégie de transition qui s'aligne avec les objectifs de 2050 de l'Union européenne?

CS : Oui, la question de l'impact carbone, rien que par l'économie circulaire, on est dans cette roadmap, on est dedans. Tu vois, c'est pas comme si t'interrogeais une menuiserie ou une industrie alimentaire, nous on est en plein dedans, par la nature de notre activité. La diminution de l'impact carbone pour nous, ça va être un beau challenge. On a déjà fait beaucoup d'investissements en matière environnementaux et nos concurrents à 40 km, je le répète, c'est pas nos concurrents à 1000 km, c'est nos concurrents à 40 km, ils ne sont pas soumis aux mêmes contraintes que nous. Ce côté-là, on commence à en avoir un peu ras-le-bol.

VR : Merci beaucoup, c'est tout pour mes questions. Y a-t-il autre chose que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez ajouter au sujet du parcours de votre entreprise dans sa conformité avec la CSRD ou sur le reporting en général ?

CS : Alors nous comme j'ai pu te le dire tantôt, c'est surtout au niveau du CO2 qu'on doit réussir à transformer ce CO2 là... On aimerait bien, si tu veux, à un moment donné, nous, d'aller beaucoup plus loin dans notre démarche chez Comet, en disant, si tu viens chez Comet, tu n'as pas uniquement un... Comment expliquer? C'est comme si tu allais chez Vandenbor ou chez Kreffel, si tu vas chez Vandenbor, tu payes un prix X. Mais le fait que tu vas chez eux, tu as un impact CO2 qui est meilleur que si tu vas chez Kreffel. On voudrait vraiment une comparaison à un moment donné, on veut revenir à des chiffres en fait si tu veux. En fait un peu concrétiser ces rapports d'une façon concrète, avec des chiffres. Je pense qu'on va développer beaucoup le côté CO2 parce que c'est très chiffrable et analysable, etc. Beaucoup moins subjectif que le S et le G. « Ah, vous avez combien d'administrateurs? On a trois femmes et deux indépendants. Ah, c'est super, la moitié de l'égalité homme-femme au niveau de post-management », et hop un petit 'v' on coche la case. On a reçu un questionnaire de Belfius et il y avait un critère au niveau du S c'était de savoir « est-ce que vous avez comme politique de diminuer le nombre d'accidents sur vos sites? ». Mais oui voyons ! C'est un critère ESG chez eux, ça n'a aucun sens quoi. N'importe quelle entreprise ne supporte pas avoir un accident de travail, avec des conséquences parfois dramatiques, etc. Bien sûr que c'est notre politique de sécurité. Est-ce qu'il faut qu'on mette en place des choses? Oui, mais c'est inné. Ma plus grosse crainte, franchement c'est pas de le rédiger, ma plus grosse crainte, c'est que je te le répète, c'est que le lundi Belfius nous donne rendez-vous à 10h, faire le tour de l'usine et avoir tous les rapports. Le mardi ce sera AXA, le jeudi ce sera avec nos clients, ça c'est vraiment ma crainte. Je te répète, je fais vraiment une liaison avec l'ISO pour moi. Après 20 ans d'ISO, quelle est encore la personne qui fait attention à ça? On s'en fout maintenant. Il y a 20 ans, quand on regardait « oh elle est ISIO, super », avec le petit logo derrière le camion, etc. Maintenant, tout le monde s'en fout. Ils s'en foutent complètement. Et il y a aussi, une part de tout le monde s'en fout parce que tout le monde l'a un peu. Il n'y a plus tous ces avantages. C'est pour ça que je dis pendant 2 ans, 3 ans, nous on a un rapport ESG, l'année prochaine bon il y en aura peut-être un peu plus, mais quand tout le monde l'aura... Donc nous on essaie déjà d'inventer autre chose, d'aller dans le CO2, de modéliser le CO2, de se différencier sur le CO2, parce que de ça on est convaincus qu'il y a moyen de faire quelque chose.

VR : Merci beaucoup pour ces précisions !

Appendix 3.5. Interview with DEME – Marouane Saaidi

VR : Pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter brièvement et aussi expliquer un peu le rôle que vous avez au sein de votre groupe?

MS : Oui, alors moi c'est Marouane Saaidi, je travaille pour Deme maintenant depuis deux ans et je travaille dans le département Sustainability, développement durable de la boîte. Donc t'as eu un peu de chance parce que je suis un peu axé sur le reporting principalement et sur la récolte de données non financières, tout ce qui est ESG Data. Donc en ce moment même je suis assez occupé. Donc voilà, on est une petite équipe, on est que 5 personnes dans l'équipe, chacun a un rôle à peu près différent. Et sur la CSRD, ici, on est au sein de notre équipe, 2 à 3 qui ont été impliqués, sans compter évidemment les collègues des autres départements, parce que comme tu peux l'imaginer, on a dû se mettre en relation avec pas mal de collègues et pas mal de départements en vue de la grandeur de la directive.

VR : Et juste pour savoir un peu évaluer la boîte dans les différentes contraintes de la CSRD, est-ce que vous pourriez me donner une estimation du nombre d'employés et aussi le chiffre d'affaires si vous pouvez le divulguer?

MS : Alors le nombre d'employés, si je ne me trompe pas, on est autour des 5 000. L'année passée on était autour de 5000 et en termes de turnover, j'ai peur de dire une bêtise mais on était autour des 6 milliards de turnover par an. C'est une boîte qui opère au niveau global, mais en présence sur plusieurs différents continents, en Asie, en Afrique, récemment aux Etats-Unis aussi, mais principalement en Europe évidemment. Donc l'ensemble des employés sont répartis un peu dans ces différents continents.

VR : Etiez-vous soumis à la NFRD avant de passer à la CSRD?

MS : Alors, moi, je suis arrivé pile au moment, en fait j'ai commencé y a deux ans, Et peu après mon passage ici, chez DEME, la boîte a été listée. Donc, ça nous a directement mis dans cette case.

VR : Comment est-ce que vous avez entendu parler justement de la CSRD et surtout en fait des implications qu'elle avait pour votre boîte à vous? D'où est venue l'information? Est-ce que c'est venu en interne?

MS : C'est venu en interne principalement mais on a travaillé avec pas mal de big four et de consultants sur d'autres projets notamment sur la taxonomie européenne qui est arrivée un peu avant cette CSRD. Et donc on a éventuellement un peu traqué tout ce qui existait en directives, etc. Et c'était un peu dans cette dynamique là que c'est arrivé. Donc c'est une information qui est venue en interne, mais qui a été aussi poussée pas mal par les big four, parce que ça ouvrait un nouveau business pour eux. Donc ils essaient de se mettre sur le marché, sur le coup avant les autres. Du coup, on a ressenti ce push un peu de deux côtés. Du côté du marché évidemment et en interne, on s'informe continuellement sur les nouvelles directives qui sort, qui sont

impliqués à notre business. Mais également grâce aux external stakeholders, du coup tout ce qui est Big Four, consultants etc. qui eux aussi nous amènent sur ce terrain. Même chez nous, alors qu'on avait déjà des choses mises en place en lien sustainability reporting, au début quand on a appris pour la CSRD, c'était un peu le chaos. On s'est rendu vraiment compte de l'ampleur de travail colossal, l'importance qu'il y avait derrière ça. Pour une entreprise qui n'est pas là-dedans depuis longtemps, qui n'a pas les équipes, les ressources à mettre là-dedans, je peux imaginer que c'est quasiment insurmontable et c'est d'autant plus colossal.

VR : Et justement, est-ce qu'en interne le groupe a mis en place des mesures pour assurer que tout le monde ou en tout cas que tout le personnel qui était impacté ou concerné par cette nouvelle directive soit informé, pour assurer justement une connaissance un peu commune de la CSRD en interne ou pas spécialement ?

MS : Donc si je devrais t'expliquer un peu comment ça s'est passé chez nous. Tout d'abord, la position a été créée dans notre équipe, dans l'équipe du département de Sustainability de la boîte. On a commencé à s'informer à deux ou trois personnes là-dessus. C'est à ce moment-là que je me suis mis dessus principalement, donc au tout début. Quand les premiers textes sont sortis de l'ESRS, je me suis penché dessus afin de me familiariser avec les textes, savoir c'était quoi l'impact que ça pouvait avoir sur l'entreprise, mais également essayer de comprendre un peu le scope qu'avaient ces textes pour nous. Et du coup, à ce moment-là, on a commencé à avoir des discussions. C'est petit à petit qu'on a commencé impliquer d'autres départements parce que les textes qui sont présentés sont assez larges, ça regroupe beaucoup de sujets et c'est aussi quelque chose de nouveau pour nous, pour l'équipe Sustainability principalement. Et vu que ça s'impliquait dans une perspective de reporting, on s'est dirigé aussi vers nos collègues de finance qui sont aussi impactés par cette nouvelle directive pour savoir comment eux voyaient un peu cette directive en termes principalement d'audit, de records de données, mais également en lien que vous pouvez faire entre les données financières et non financières, comme c'est expliqué dans la CSRD. Donc petit à petit, on va dire que ça s'est un peu agrandi en termes d'équipe et en termes de relations qu'on a mis en place. Donc ça a commencé très localement dans notre équipe. Et puis ensuite, on a dû forcément impliquer d'autres collègues à droite et à gauche pour mieux maîtriser, on va dire, les textes.

VR : Selon vous, c'est quoi les plus grands changements que cette CSRD va avoir pour le groupe DEME? Par rapport à ce qu'il y avait avant, justement, que vous soyez contraint par la CSRD ?

MS : En plus de devoir publier l'information, on va dire que c'est la manière dont on va publier l'information qui va changer, également. Le CSRD contrairement au NFRD c'est beaucoup plus strict. Donc on n'a plus le droit de choisir un peu ce qu'on dit, d'utiliser nos propres définitions, nos propres indicateurs, nos propres méthodes de calcul. Donc ce que ça change pour nous, c'est que ça demande une plus grande transparence. Les données de un sont des données qui, de temps en temps, peuvent paraître sensibles, surtout d'un point de vue stratégique, parce qu'il y a des choses qu'on ne divulguait pas auparavant pour des raisons stratégiques et qui maintenant vont devoir être reportées en fin d'année. Donc ça c'est un des plus grands changements, faire attention à ce qu'on reporte et à la portée que ça peut avoir, la manière

également dont on reporte. Si tu jettes un coup d'œil à notre reporting précédent. On a un sustainability reporting qui est disponible en ligne. Tu verras qu'il y a beaucoup d'indicateurs qui ne vont pas forcément te parler au premier rapport parce que c'est des indicateurs qui ont été développés en interne et qui font sens pour le business. C'est des choses qu'on n'a pas inventées pour paraître beau évidemment. C'est des indicateurs qui ne sont plus demandés par le CSRD, qui ne sont pas demandés du tout par le CSRD. Donc, c'est certains indicateurs-là, on va devoir s'en séparer, sans doute. On peut les publier sur base volontaire, oui. Mais le problème, c'est que vu qu'il y a énormément d'autres indicateurs qui sont mis en place, chaque entreprise doit un peu savoir où il place ses efforts. Mais ça demande énormément de ressources de collecter des données, de gérer des process qui sont en place, etc. Donc à un moment, on va être confronté à devoir faire des choix. Donc l'information qu'on doit reporter, l'information qu'on veut et qu'on peut reporter. Donc les premières années, en tout cas, à mon avis, le scope va être assez réduit parce qu'on doit d'abord se familiariser avec cette nouvelle manière de report. Donc à mon avis, je pense que d'année en année, ça va un peu s'améliorer et on va être beaucoup plus confortable à divulguer plus tard. Mais dans les premières années, ça va être assez restreint. Sachant aussi qu'on est les premiers de notre secteur, pour notre cas, à devoir report sur le CSRD. Donc on est la seule boîte qui est listée en bourse. Donc c'est à la fois un avantage, parce qu'on peut mettre la barre haute, mais c'est à la fois un désavantage parce que, déjà, de tout l'effort qu'on met actuellement dans le développement du reporting et toutes les questions qu'on peut se poser, du genre est-ce que c'est trop peu ou est-ce que c'est bien assez, c'est des questions que les compétiteurs auront plus facile à répondre parce qu'on leur aura déjà mis un exemple.

VR : Quelles sont les mesures qui ont été mises en place au sein de votre entreprise pour s'assurer justement d'être compliant à la deadline demandée? Vous m'avez parlé justement de la mise en place d'une équipe qui s'en occupait et de s'assurer d'un voyage de l'information entre les départements, etc. Mais est-ce qu'il y a d'autres choses qui ont été mises en place justement pour cette collecte de données, pour la traçabilité des données?

MS : Alors la première chose qu'on a fait, c'est vraiment assess un peu le gap qui existait avec notre reporting actuel, le reporting qu'on devait atteindre. Donc la première question à se poser c'est également, ok, quelle quantité d'informations on doit divulguer pour être compliant? Donc c'est une première question parce que vu que c'est une première fois, c'est un peu compliqué d'évaluer ce qui est suffisant, surtout que ça n'a jamais été auditer par avant. Du côté aussi des auditeurs, etc., ça va être une première fois. La première étape, c'était vraiment d'abord de comprendre quel était le gap, mais ensuite de savoir quel était l'objectif en termes de reporting à atteindre. Donc, ça, c'était la première étape. Ensuite, on a essayé d'impliquer un maximum de personnes, en interne mais également en externe, d'avoir des conseils de différents consultants qui travaillent sur le sujet, à temps plein évidemment, et qui ont les ressources pour s'y intéresser. On a aussi travaillé avec des consultants externes là-dessus, notamment pour assess le gap et pour préparer un plan afin de commencer à récolter les données et à savoir ce qu'on allait reporter exactement. Donc la première étape c'était plutôt on comprend le gap et ensuite développer une sorte de plan et de planning vers ce reporting de 2025. Il y a un plan d'action qui a été mis en place. C'était la première étape qui est basée sur cette première étape

qui était un peu le gap assessment, c'est-à-dire le gap en termes de reporting. Donc là, on a identifié un peu les manquements en termes de reporting, d'informations, mais également en termes de process en interne. Il est important de savoir quelles données on reportait, quelles données on ne reportait pas plutôt, quelles données on devra adapter parce que les méthodes de calcul ou les définitions n'étaient pas les mêmes que celles employées dans le CSRD. Donc c'est un peu comprendre peu où allaient passer les efforts en interne. Est-ce qu'on allait devoir développer de nouveaux outils, est-ce qu'on va devoir juste changer de méthode à l'aide de récoltes et de process de data. Et toutes ces étapes ont été un peu définies de manière assez high level pour l'instant parce qu'une fois qu'on plonge dedans, évidemment, il y a plusieurs autres étapes qui s'ajoutent. Mais voilà, donc on a un plan de base, c'est des deadlines.

VR : Quelles sont justement les grandes étapes de ce plan?

MS : Oui, alors les grandes étapes, c'est un peu compliqué parce qu'on a un plan global qui est réparti sur plusieurs départements, évidemment, et à chaque département, il y aura un plan spécifique un peu à lui en fonction justement du gap assessment. Un plan en général c'est assez compliqué de dire comme ça mais par département il y a plusieurs action points qui ont été défini en fonction des besoins de cet département vis-à-vis du reporting. Je ne vais pas rentrer dans les détails parce que sinon on aura plus d'une heure, mais on a quand même, ce qu'on a fait, c'est qu'on a quand même une équipe qui s'occupe un peu du project management et qui est un peu en dehors de tous ces départements et qui va s'assurer un peu du tracking évidemment et de l'avancée et de la progression par rapport à cette directive. Donc on a une équipe qui gère ce côté project management et qui fait en sorte que chaque département avance progressivement vers cette compliance on va dire. Mais en tant qu'étapes clés, on en a quelques-unes, on a quelques deadlines clés, ça oui évidemment, on a par exemple, on sait qu'avant 2025, on devra évidemment évaluer si on est prêt ou pas par rapport au CSRD et ça sera fait avec une boîte de consultance et d'auditing pour avoir un premier check, une première validation des données et ensuite, on a ce checkpoint, on va dire, qui est placé en 2024, avant même le reporting. Donc ça, ça va être évalué. Ça va évaluer aussi un peu la quantité de travail qu'il nous restera à faire pour le reste de l'année avant de report. Avant ça, il y a également un point qui est important aussi dans le CSRD, c'est cette double matérialité. C'est quelque chose qu'on développe aussi et c'est ce qui va un peu guider le reste du reporting. Du coup, on peut la considérer peut-être comme une des premières étapes clés aussi.

VR : Et quand vous dites que vous développez ce double-materiality assessment, c'est quoi? Vous développez une sorte de plan à suivre pour les différents topiques sur lesquels il faut reporter, que vous allez utiliser pour justement évaluer le contenu de vos rapports?

MS : Alors pour notre cas, ce qu'il y a, c'est qu'on a déjà une matrice de matérialité. Dans notre reporting aussi, elle est assez simple on va dire. Ça ne reprend pas les deux axes qui sont définis dans le CSRD. Du coup, la première étape c'est de redéfinir cette matrice, de savoir, d'incruster cette deuxième perspective que le CSRD a amené, ce concept de double matérialité et ensuite de voir ce qu'il y a un peu de pop-up sur cette matérialité en termes de sujets matériels pour l'entreprise. Et évidemment avant de savoir ça, il y a toute cette réflexion à appliquer, de savoir quelle est la bonne méthode pour développer cette matrice de matérialité, ce qui n'est pas

indiqué dans la CSRD ou même dans les différents ESRS. Ça, c'est une approche qu'on doit adopter nous-mêmes, et ça c'est du travail. Et nous qu'on a développée nous-mêmes avec évidemment l'aide de stakeholders, experts comme les consultants, etc. pour valider un peu notre méthode. Donc oui, la première étape, on va dire, c'est cette double matérialité qui définit un peu tout le reporting. On travaille actuellement sur cette méthodologie pour chaque topic qui est présent dans l'ESRS, donc on va évaluer tous les thèmes qui sont E S G qui sont dans ces textes, les faire passer sur cette matrice de double matérialité et voir où est-ce qu'ils vont se situer, voir s'ils sont matériels ou pas. Et en fonction de ça, évidemment, on aura d'autres, enfin on aura des sujets qui vont apparaître et sur lesquels on va se pencher, savoir quelle information on devra ajouter dans notre reporting. Maintenant, le temps est court un peu, parce que c'est 2025, ça me laisse une grosse année. Donc, de notre côté, il faut faire un peu les choses de manière pragmatique. Du coup, on sait qu'il y a des thèmes qui vont d'office apparaître sur cette matrice de double matérialité, c'est des thèmes qu'on va déjà attaquer, entre guillemets. Comme par exemple le thème sur le climate change, c'est quelque chose que peu d'entreprises vont pouvoir éviter. Donc ça c'est des thèmes sur lesquels on se penche déjà et sur lesquels on travaille déjà. Ça pourrait être plus social aussi, il y a plusieurs indicateurs qu'on publiait déjà parce qu'on savait qu'ils étaient matériels et qui vont rester dans cette matérialité. Donc cette double matérialité va rajouter évidemment des sujets, mais les sujets qui sont déjà présents dans cette matérialité, on sait déjà qu'ils sont là et qu'ils vont être matériels pour nous. Donc on a ce travail un peu en parallèle parce que le temps est un peu court. Le travail sur les sujets, on est sûr qu'ils vont apparaître et c'est bien que les autres font la mesure.

VR : Vous avez parlé de faire appel à des consultants etc, à des stakeholders, est-ce que ça a déjà été décidé en interne, qui est responsable justement des différentes étapes du processus de préparation, donc des récoltes de données ?

MS : Alors pour l'instant c'est assez compliqué d'évaluer parce qu'on est encore un peu dans ce début de process. On a déjà une petite idée des ressources dont on aurait besoin, évidemment. En tout cas pour la première partie de ce process. Maintenant évidemment que vu que le temps manque, c'est assez compliqué de trouver des gens qualifiés pour l'instant. Parce que peu importe qui on va recruter, CSRD ça va être un peu nouveau pour lui aussi. Maintenant, évidemment, Il y a des compétences qui existent déjà en interne et qui n'étaient pas appliquées aux données non financières. Par exemple les personnes qui travaillent sur le reporting en finance. Ils ont des compétences par rapport à comment aborder un audit, comment établir des contrôles internes, etc. qu'on va essayer de répliquer un peu sur ce côté non-financier. Et je pense qu'essayer de répliquer un peu ce qui existe déjà sur ce qui est nouveau, c'est la manière la plus pragmatique d'aborder la chose. Maintenant, en termes de ressources, on aura toujours besoin, je pense, de consultants externes, surtout pour ce qui est évaluation des textes légaux. On a des personnes en interne, mais évidemment, c'est toujours mieux si on a la validation en externe pour être sûr de ce qu'on fait. Donc, en termes de ressources, je pense qu'on va faire les deux. On aura des ressources en interne et forcément des ressources en externe. Évidemment, ça va amener de nouveaux process également dans la boîte, de la manière de récolter les données, etc. Potentiellement de nouvelles personnes vont être ajoutées. Maintenant dans notre cas c'est un peu compliqué parce qu'on vient d'être stocklisté donc la boîte est en croissance continue et il y a énormément de recrutements qui ont été faits depuis ce stocklisting. Donc on

est déjà dans cette perspective d'expansion que d'office je pense que d'autres personnes vont rejoindre la boîte et travailler la dessus que tout le monde qui est dans la boîte est travaillé pour là-dessus.

VR : Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

MS : Les challenges qu'on a rencontré en interne pour l'instant, il y en a déjà eu pas mal. Le premier ça a été de se familiariser avec les textes, évidemment. De les comprendre parce qu'il y a beaucoup de textes, des centaines de pages, qu'on doit analyser, qui doivent être comprises et qu'on doit retranscrire et communiquer aux différents collègues en interne. Ça, ça a été quelque chose d'assez difficile et ça va rester difficile. Ces textes vont impliquer des nouveaux changements, ça c'est sûr, dans la manière dont on va opérer, dans la manière dont on va recueillir les données. Donc la gestion du changement ça va être l'un des principaux challenges je pense pour plus tard. Sinon actuellement il y a eu ce challenge de se familiariser avec les textes, il y a eu aussi ce challenge de lier les données financières et non financières, de consolider également les informations. Parce que la CSRD a ce souci de vouloir lier absolument les données non financières pour les données financières. Et dans la théorie ça paraît simple, mais dans la pratique c'est beaucoup plus compliqué parce que le business ne fonctionne pas toujours comme les finances fonctionnent. Il y a beaucoup de définitions qui font sens au niveau financier, mais qui ne font pas sens au niveau par exemple si je prends le thème safety, tout ce qui est la sécurité quand on traite les humains d'un côté liés à la manière financière c'est un peu compliqué donc ça c'est l'un des challenges les plus les plus les plus importants on va dire, la manière dont on consolide les informations ce qui est compris dans les définitions, s'aligner aux définitions du CSRD qui ne sont pas toujours représentatives de la réalité pour tous les business parce que c'est règles qu'ils ont été faits de manière standard mais le business, en tout cas le secteur dans lequel on est est assez spécifique et il y a énormément de particularités et du coup savoir un peu ajuster et savoir justifier que faire, ça c'est un des challenges. On a aussi une entreprise avec beaucoup de filiales, donc la consolidation des filiales aussi c'est un des challenges pour les données non financiers.

VR : Quelles solutions voyez-vous pour répondre à ces challenges ? Notamment pour justement lier ces données financières avec les données non financières ?

MS : Oui, il y a des choses qui ont été mises en place. La première étape, ça a été le dialogue entre les différents départements impliqués. Il y a beaucoup de départements qu'on a dû mettre en contact avec les finances, le département finance, parce que faut savoir que quand on est une grosse entreprise avec autant d'employés, c'est difficile d'aligner tout le monde et que tout le monde soit au courant de toutes les manières de procéder, etc. Donc, chaque département travaille un peu à sa manière. Là, il a fallu un peu trouver une ligne commune. Et du coup, on a dû faire, pour la première étape, ça a été de faire communiquer ces départements ensemble, évidemment. Donc, on s'est réunis autour d'une table avec à chaque fois la team finance et la team, par exemple, QHSE, donc c'est le département qui s'occupe de ce qui est qualité, sécurité, environnement. Donc ces deux parties autour de la table, et de discuter sur la qualité des

données, la manière dont ces données sont collectées, est-ce qu'elles sont consistantes l'une par rapport à l'autre, est-ce que par exemple dans ce qui est de la consolidation, est-ce que les entreprises que la partie finance prend en compte sont les mêmes que les entreprises et les filiales que la partie QHSE prend en compte, également la manière de consolider, il y a plusieurs manières de consolider au niveau financier si on utilise l'equity method ou ... c'est des manières de consulter qui peuvent être différentes et qui peuvent être utilisées de manière différente par un département ou par un autre. Et vu que selon la CSRD, ça doit garder cette même ligne et que ça doit être parfaitement transparent, on a dû trouver une manière de faire et du coup d'aligner à chaque fois ces départements. Donc ce qui a été mis en place concrètement, c'est le dialogue en premier temps et le fait d'établir des définitions claires et qui peuvent être applicables à chaque département. Et pour la consolidation justement des données financières et non financières, il y a quelques exemples. Par exemple si on a un plan d'action, tout ce qui est plan d'action qu'on doit report selon l'ESRS on doit également report l'investissement qui a été utilisé ou qui est prévu pour ces plans d'action. Et du coup, typiquement, c'est des données que le département finance possède et aussi qu'on doit savoir retrouver au niveau, par exemple, si on a un plan d'action au niveau du climate change, ce sera géré par le département QHSE. Il faut que l'investissement qui a été fait dans le département QHSE soit en raccord avec celui qui a été noté dans les rapports financiers. Donc c'est un peu ce genre de lien. Il y a également le turnover par exemple. Si on doit report le turnover par secteur, il faut que ce soit aussi en lien avec les différentes filiales qu'on a.

VR : Vous avez évoqué la grosse charge de travail lié à la CSRD, selon vous quelles sont les opportunités que vous pouvez en tirer ?

MS : C'est très difficile de parler d'opportunités maintenant parce que ça dépend un peu de la réponse qu'aura le marché je pense par rapport à cette CSRD. On est une boîte qui est listée en bourse, c'est à dire qu'il y a des investisseurs et ces investisseurs avant d'investir doivent être convaincus par le business en tant que tel. Et tout ce qui est rapport CSRD, le but premier a été de pouvoir comparer toutes les entreprises entre elles dans le même secteur en tout cas. Donc potentiellement l'opportunité qui pourrait s'en dégager c'est d'être plus attractif si le rapport non financier est correct. Maintenant ça dépendra toujours de la manière dont les investisseurs y regardent et des comportements des investisseurs, mais beaucoup tendent à dire qu'on va plus vers ce côté-là et que le marché se développe de ce côté-là, qu'il y a plus d'investisseurs dans tout ce qui est durable, plus d'argent qui sera mis dans tout ce qui est durable. Donc l'une des premières opportunités serait l'attraction au niveau des investisseurs, du côté financier. Une autre opportunité, je dirais, si on est une entreprise qui met fort en avant ses valeurs, le côté développement durable, ça peut être une manière de pouvoir valider un peu tout ça, de valider l'image de marque dans l'entreprise. Ce qui sera un avantage pour les entreprises qui sont déjà engagées la dedans. Donc oui, ça permet un peu à certaines entreprises de se dégager un peu du lot, de faire les choses bien. Est-ce qu'on peut parler de retours sur investissement liés aux les couts que ça nécessite? C'est une bonne question. Alors il y a des mesures qu'on prend qui ont des retours sur investissement du côté du développement durable. Par exemple, si on parle de tout ce qui est innovation de notre flotte de bateaux par exemple, on fait en sorte qu'elle consomme de moins en moins chaque année. C'est un énorme coût au départ, mais c'est un investissement qu'on fait sur le long terme. Au final, devoir moins dépenser également, mais

être plus vert. Donc, c'est deux choses qui peuvent aller dans le même sens. Maintenant, c'est clair que le CSRD, ça amène beaucoup plus de coûts, mais ce n'est pas quelque chose de nouveau non plus parce qu'on avait un reporting avant même le CSRD. Donc, on avait des coûts de reporting pour collecter les données, mettre le processus en place, etc. Mais sans vraiment regarder au retour d'investissement, mais pour ça il faudrait peut-être voir avec le CIO là-dessus, mais dans la manière dont on communique les choses, on essaye pas de viser juste une performance financière mais également une performance sur le côté développement durable et ça c'est aussi une des clés de notre stratégie. C'est d'être efficace sur les deux plans parce que pour nous et pour que l'entreprise soit pérenne, les deux doivent aller ensemble. C'est au cœur un peu du business dans lequel on est également. On travaille dans tout ce qui est secteur d'énergie renouvelable et aussi du recyclage de sol, du traitement de sol. Donc les deux sont intrinsèquement liés pour notre entreprise et pour notre stratégie. Et on essaie d'être performant dans les deux. Donc évidemment ça va ajouter des coûts. Le CSRD va nous rajouter des coûts, ça c'est sûr et certain, parce qu'on va devoir créer de nouveaux process, utiliser peut-être de nouveaux outils etc. Mais on va dire que c'est des coûts de départ et au fur et à mesure ça va un peu diminuer, on aura je pense une meilleure maîtrise au fil des années et ce sera moins matériel pour nous je pense.

VR : Vous parlez justement de comparabilité entre les entreprises. Quand on parle de comparabilité par exemple pour des rapports financiers, la comparaison est entre guillemets facilement faite, ce sont des chiffres, on voit vite ce qui est supérieur etc. Mais pour ces rapports de durabilité, il ne sont pas autant quantifié. Donc par exemple, comparer une entreprise sur des actions de gouvernance sans qu'elle soit quantifiée, ce sera un peu plus compliqué ?

MS : Alors, il y a pas mal de sujets qui sont déjà quantifiés sous la CSRD. Les émissions de CO2 par exemple, c'est aussi des indicateurs qui doivent être présents dans le CSRD. Il y a des indicateurs sociaux également qui sont présents. Donc il y a cette part de quantification dans la CSRD, mais bien sûr pas que, donc il y a aussi cette partie un peu plus qualitative, par exemple si on regarde l'ESRS sur la gouvernance, ici on a beaucoup plus d'informations qualitatives mais qui peut être importante également parce qu'elle offre beaucoup d'informations sur la stratégie d'entreprise et la crédibilité de l'entreprise également. Ces informations en disent long sur la manière dont l'entreprise est durable et résiliente par rapport aux différents risques qu'elle peut rencontrer sur le marché. Donc l'information qualitative je pense n'est pas sans impact et sans importance non plus parce qu'on peut en dégager pas mal d'informations également, qui peuvent parfois éclairer sur certaines informations quantitatives. Par exemple un point qui est important selon la CSRD c'est la capacité des entreprises à être résilientes par rapport aux différents risques du marché. Si tu arrives à dégager ça dans ton rapport de manière concrète, c'est quelque chose qui peut donner confiance entre guillemets en l'entreprise et en sa stratégie. Il y a un bel exemple de reporting là-dessus déjà actuel, c'est Solvay qui est sorti en 2022, si t'as l'occasion de jeter un coup d'œil. Je pense que dans un des chapitres il décrit un peu sur les différents risques, donc les transition risk et physical risk et leur manière à être résilient, donc tout ce qu'ils ont mis en place pour être résilient.

VR : Ce que vous me dites me fait penser à une réflexion que j'ai eu plus tôt aujourd'hui, ... pour le moment c'est encore que le début, les entreprises sont dans le processus d'adaptation etc. Bien sûr il y a un objectif final qui est sur le long terme mais est-ce que selon vous il y a un risque que la CSRD tourne un peu comme les normes ISO ? Des normes qui sont très bien et très importantes mais qui au début justement faisait beaucoup parler et qui était très attractives et qui maintenant sont un peu un tick de boîte que tout le monde a ?

MS : C'est vrai que c'est tôt, maintenant je pense que le CSRD va quand même avoir plus de poids que les normes ISO parce que l'exercice est beaucoup plus complet et compliqué et donc je pense pas que ça aura le même impact que les normes ISO même si elles ont eu leur impact et que ce sont des normes qui ont eu leur utilité, évidemment. Mais je pense que le CSRD ne va pas connaître ce « manque d'élan » de cette manière. Ça ne va pas descendre d'un coup parce que c'est assez costaud comme exercice. Maintenant, je pense qu'on est qu'au début de la CSRD et que ça va évoluer pas mal dans les années à venir. Pour le moment c'est qu'un premier jeu entre guillemets, il y a pas mal de parties de la CSRD qui vont arriver aussi, quand on parle de tout ce qui est ESRS qui vont être établis par secteur par exemple ou les entités spécifiques. Tout ça je pense que ça va rajouter un peu de complexité, un peu plus de poids aux disclosures et ça force à la transparence d'une certaine manière. Et cette manière de vouloir lier également le financier et non financier, ça va donner un peu plus de crédibilité je pense au rapport non financier, ce qui manquait un peu avant je trouve, parce que beaucoup d'entreprises venaient avec, et nous aussi, avec beaucoup d'indicateurs qui étaient très spécifiques au business et qui ne voulaient pas dire grand chose selon les... pour n'importe quel autre lecteur lambda. Ici, on va avoir quelque chose de plus standardisé où il y a beaucoup moins de liberté, où tout le monde est censé parler le même langage. Du coup, je pense que ça va être très utile pour l'avenir. En tout cas, pour nous, ce n'est pas le plus facile évidemment parce que ça nous a mis un peu des bâtons dans les roues d'une certaine manière. C'est assez costaud, surtout vu le temps assez minime qu'on a pour se préparer. Mais sur le long terme, je pense qu'une fois que les entreprises auront un peu compris comment ça fonctionnait, une fois qu'il y aura eu plusieurs audits, plusieurs exemples, alors on ira vers quelque chose de plus stable et plus utile et plus cohérent.

VR : Est-ce qu'aujourd'hui votre entreprise dispose d'une stratégie de transition globale, visant à s'aligner aux objectifs climatiques et sociaux de l'Europe ? J'ai pu voir dans votre rapport ESG que vous intégrez justement les ODD dans votre stratégie. Est-ce que cette stratégie vous aide justement pour votre reporting sous CSRD ?

MS : Alors, est-ce que ça nous aide par rapport au CSRD, pas vraiment, par contre ce que ça fait c'est que ça nous oblige à quantifier derrière, à mettre des chiffres et à concrétiser un peu ce plan qu'on a mis, vérifier les targets. Mais ça ne veut pas dire qu'on a attendu vraiment la CSRD pour ça, on a pas mal de targets qui étaient déjà en place, on a ce qu'on appelle des sustainability linked loans, donc des prêts qui sont liés à nos indicateurs de durabilité. Pour nous c'est plus l'indicateur de safety et l'utilisation des low carbon fuels. Donc, notre stratégie est déjà liée, on va dire, de manière à ce qui est durable. La roadmap était déjà tracée, on avait une stratégie en place. La durabilité était incrémentée dans notre stratégie même, de plusieurs manières. Donc, ce n'est pas quelque chose qui va nous aider vers la CSRD, parce que la CSRD,

ça nous rajoute un peu plus de travail, on va dire, plus que nous décharger un peu ce travail. Donc, de ce côté-là, c'est un peu plus compliqué, parce qu'également, certaines choses qu'on met en place ne sont pas pris en compte dans le CSRD et ça c'est aussi quelque chose qu'il faut prendre en compte, c'est que à côté du CSRD, on va continuer à faire des efforts également sur d'autres thèmes, sur d'autres sujets, qu'on aura le droit de report également sous disclosures volontaires. Donc est-ce que ça nous aide? Non. Est-ce que c'est lié? Oui, ça me semble lié.

VR : Je n'ai plus de questions, un grand merci à vous pour vos contributions!

Appendix 3.6. Interview with Deplasse & Associés - Simon Deveen

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein de l'entreprise ?

SD : Moi je suis consultant dans la BU consultance et stratégie. En fait le bureau Deplasse, comme ça on remet le contexte, à la base c'est vraiment un bureau qui travaille que sur le bâtiment et donc qui fait des audits énergétiques, qui va regarder voilà comment fonctionne un bâtiment, où sont les pertes, etc. Et puis il va faire des travaux. En fait, à côté de ça, on a créé, enfin, mon manager qui s'appelle Sébastien a créé une BU consultance et stratégie qui allait voir un peu, j'ai envie de dire, plus haut. Et donc le but, c'était un peu d'allier tout ce qui était sur le terrain avec toute la stratégie, donc d'avoir un peu cette approche macro et micro vers le bas. Et donc moi, ça fait un an que je travaille là. En gros, on a commencé un peu plein de projets. Depuis le début que j'ai commencé, on a commencé à s'intéresser à la taxonomie par prolongitude à la CSRD aussi. Et donc là, ça fait un an qu'on est dedans, qu'on travaille et qu'on se rend compte... Mais nous, à la base, on s'était juste intéressé un peu aux entreprises du bâtiment, mais on se rend compte que personne n'est prêt. En fait, les gens, ils ont plein de boulot. Y a pas vraiment les toutes grosses entreprises où ils ont commencé le processus de dire qu'on va mettre quelqu'un qui va être sustainable manager, qui aussi, c'est important, a un pouvoir de décision, parce qu'en fait, souvent, y a parfois des petits trucs, mais les gens n'ont pas de pouvoir de décision, et ça, ça fait quand même une grosse différence au niveau du reporting et donc et comment ça avance. Et donc oui, nous on s'est lancé donc dans surtout, je te dis, la taxonomie au début, puis là on va aller vers plus de la CSRD, mais voilà, on se passe à pas parce que tu t'imagines bien qu'on n'a pas... Enfin moi je sais pas, ça prend un full time que sur la taxonomie, qu'il y a d'autres projets à faire. C'est un peu le début de la phase d'adaptation quoi là.

VR : Et juste pour situer à quel point l'entreprise est concernée par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés et du chiffre d'affaire annuel?

SD : Nous, on n'est pas concernés. Nous, on est une centaine, fin non moins on est 60 environ et on a un chiffre d'affaire à 7.3 millions d'euros environ, donc on n'est pas dedans, en tout cas pas directement. Mais l'idée, c'est que nous, par contre, dans ce truc de consultance, on va aider des gens à faire leur CSRD, à faire leur rapport taxonomie. Comme je l'ai dit, on s'est surtout spécialisé dans la taxonomie au début parce que voilà, on se rendait compte que les gens n'étaient pas au courant. Surtout en fait dans le bâtiment, tu as des... si je veux dire, les managers de propriétés ou de bâtiments, en fait, ils ont tellement de trucs à faire qu'ils n'ont pas le temps de s'occuper de ça. Et donc nous, on est venu en leur disant voilà, ça c'est ce qu'il faut faire, ce sont les propositions qu'on vous fait. Donc nous ce qu'on fait généralement plutôt c'est, on va dans l'entreprise, là on regarde, et du coup dans le bâtiment, qu'est-ce que vous avez, qu'est-ce que vous n'avez pas, est-ce que vous êtes compliant ou pas avec la taxonomie. Et alors là en fait, bon ça c'est confidentiel, mais on est en train d'accompagner une autre entreprise pour la

CSRD, donc enfin, tu peux le noter quoi, mais je veux dire, je ne peux pas te révéler le nom, qui elle est concernée parce qu'elle remplit, j'imagine que tu connais les différents les différentes deadlines pour la CSRD, elle se trouve dans la deuxième catégorie, donc ceux qui vont devoir reporter en 2026. Pour l'année 2025.

VR : Vous vous intéressez à la CSRD dans l'optique d'aider les boîtes que vous accompagnez plutôt que pour votre application à vous-même?

SD : Oui, c'est ça. Après, bon... Enfin.. Ce sera sûrement un exercice qu'on fera en interne nous-mêmes, quoi. Mais... Je veux dire, comme nous, on est une petite boîte... Enfin, on commence à grandir, mais comme on est une boîte qui, petit à petit, grandit, je veux dire, tant qu'on n'est pas méga concernés, ça nous... Enfin... On va pas le faire quoi mais c'est sûr que il y a un moment on va devoir le faire parce que juste pour la transparence et puis je pense ça je sais pas si tu as vu mais il y avait quand même beaucoup et l'Europe se dit il va y avoir beaucoup de mimétisme j'ai envie de dire plus tout ce qui concerne la SFDR je sais pas si ça tu as aussi dû en entendre parler et donc les gens qui vont quand même à gauche à droite même les PME qui vont commencer à faire des rapports CSRD.

VR : Si je comprends bien, en ce qui vous concerne, vous allez soit attendre que l'obligation vous concerne, soit attendre que la pression vienne d'autre part ?

SD : En fait si tu veux oui parce que nous on entre dans aucune des catégories, tu vois parce que la plus petite catégorie là c'est les PME côté et nous on n'est pas dedans non plus. Donc je veux dire, on n'a aucune obligation légale de faire du reporting. Par contre, c'est sûr que c'est quelque chose que nous, on se dit, si on le fait chez tout le monde, on a tout le monde à le faire, autant qu'on le fasse aussi pour nous. Pour l'exercice et aussi pour montrer... parce que le but, c'est quand même d'être le plus transparent possible. Il y a tellement de choses à montrer. Et je veux dire, typiquement, nous, on est une entreprise... Par exemple, on n'a pas encore fait de bilan carbone, c'est quelque chose qu'on devrait faire quoi et je veux dire ça ça revient dans la CSRD, on se dit juste purement par transparence ça fait quelque chose à faire.

VR : Comment avez-vous entendu parler de l'implémentation de la CSRD et des obligations de reporting que cela impliquait pour votre entreprise ?

SD : Nous c'est venu de notre entreprise si tu veux. Il y a en fait trois personnes qui ont créé l'entreprise il y a cinq ans. Et donc maintenant, ils sont, j'ai envie de dire, cinq patrons, enfin cinq associés. Et donc, chacun a un peu leur spécificité. Et t'en as un, c'est un vendeur. Ils vendent tout le temps. Et en fait, c'est lui qui, à sa gauche, à droite, il en a entendu parler. Puis il s'est dit, parce que les gens lui demandaient, est-ce que tu ne pourrais pas m'aider pour ça? Et puis il dit, oui, oui. C'est un vrai vendeur. Il nous disait, oui, oui, je peux vendre, je peux le faire. Mais il ne savait pas trop ce que c'était. Et du coup, c'est via ça qu'on a commencé. Mais nous, je te dis, on a vraiment commencé sur la taxonomie. Donc maintenant, c'est vraiment un peu notre cœur. Et donc là, on a commencé à s'intéresser à ça. Via cette personne-là, on a regardé un peu ce que c'était. Alors bon, tu sais que d'abord, il y a eu la NFRD, puis ça a changé. Et donc nous, quand on voyait un peu tout ce qui se passait, on se disait, ouf, ça va... Il y a quand même du lourd qui arrive et surtout dans le bâtiment en fait où les exigences sont assez

strictes. Par exemple, tu dois avoir par exemple en atténuation au changement climatique des PEB A, ce qui est super compliqué à avoir dans le tertiaire aujourd'hui. Et donc nous c'est en voyant un peu cette opportunité de dire, en fait les gens tout à coup vont se dire, merde mon bâtiment n'est pas labellisé, même si c'est pas vraiment le terme, mais n'est pas compliant avec la taxonomie. Et du coup, par prolongement aussi avec la CSRD, on s'est dit, là, il y a une grosse opportunité de marcher parce que les gens ne savent pas trop ce que c'est. Ils ont envie d'être au courant, ils ont envie d'être compliant. Et donc, nous, c'est comme ça qu'on a avancé. Et puis en fait, maintenant, on a beaucoup de missions où on regarde les bâtiments, on doit leur dire où ils sont au niveau de la taxonomie. Et puis, on regarde avec les ingénieurs du boulot, par exemple, comment est-ce qu'on fait pour améliorer le score. Et donc, nous, c'est un peu venu par là.

VR : Est-ce que votre entreprise a mis en place certaines mesures afin d'assurer que le personnel concerné soit suffisamment informé sur cette nouvelle directive et ce qu'elle impliquait pour votre entreprise ?

SD : Alors, je veux dire, on n'a pas mis tous les employés au courant au début. Après, on a fait une formation d'interne pour expliquer ce que c'était. Dans les très grandes ligues, on avait fait un workshop avec du coup Manu, Ecores, qui travaillent à leurs deux autres entreprises, où on mettait un peu au courant de c'est quoi la CSRD, c'est quoi la SFDR, c'est quoi la CSDDD, c'est quoi la taxonomie, pour que les gens s'y retrouvent un peu, voient ok c'est quoi, enfin d'où ça vient, quelles sont les obligations, et puis en gros on leur expliquait un peu la différence entre les trois grosses directives, comment ça allait les impacter au quotidien. Et puis, le focus, c'était de nouveau la taxonomie. Donc là, on leur montrait quelles sont les applications. Et après cette formation, ce qu'on avait donné à l'externe, on l'a redonné en interne pour être sûr que tout le monde comprenne un peu ce que c'est. Alors pas dans les détails non plus, mais qu'ils aient les grandes lignes. Et donc voilà quoi. Parce que nous on ne rentre dans aucun critère, j'ai envie de dire. La CSRD, je ne sais plus où je l'ai vu, mais le but c'était vraiment de toucher les toutes grosses entreprises, parce que c'est elles qui vont produire le plus d'émissions de gaz à effet de serre. Enfin, c'est pas une surprise. Mais du coup, c'est pour ça que c'est la CSRD, elle part de, j'ai envie de dire, des gros groupes. Et puis après, elle descend petit à petit, elle va vers le plus petit. Et puis, il y a la CSDD, ça, je sais pas si t'as entendu parler, qui est une qui arrivera, qui est encore en train d'être, enfin, qui est adoptée, je crois, par la commission, mais qui est pas encore passée devant le conseil et le parlement. Et là on nous avait dit que ça serait plutôt vers voilà 2026, 2027 que ce serait adopté. Mais celle-là en fait elle demande vraiment si tu veux de faire pour les toutes grosses entreprises, c'est un peu comme la CSRD mais sur toute la chaîne de valeur quoi.

VR : Ma prochaine question visait à en savoir un petit peu plus sur votre connaissance de la CSRD. Si vous deviez utiliser une échelle graduée de 1 à 4, où situeriez-vous votre familiarité actuelle avec cette nouvelle directive et ses implications pour votre entreprise ?

SD : À quel point moi je connais la CSRD? Je dirais à trois. Moi j'ai déjà été creuser plein de trucs, enfin j'ai envie de dire les étapes, il faut d'abord le matérialiy assessment, enfin tu vois, et après selon ça tu regardes en fait si tu peux reporter ou pas. Je pense que je ne suis pas hyper

loin non plus par rapport au fait que les gens ne savent pas. Si tu mets sur une moyenne, je suis plus que la moyenne. En connaissance totale, je ne suis peut-être pas la moyenne, mais c'est juste que les gens ne sont pas du tout au courant. Donc, ce qu'on fait là, c'est qu'on a cette entreprise qu'on accompagne. On commence par le début. On va faire avec eux le double materiality assessment. Une fois que ça sera fini, on va regarder avec eux ce qu'ils doivent faire parce qu'ils sont pas du tout prêts. Et quand je dis pas du tout, c'est vraiment parce qu'ils ne savent pas trop ce qui les attend. On leur a déjà montré, ils ont fait des grands yeux. Un gros souci aussi c'est que la directive n'a pas été transposée en Belgique quoi donc typiquement en France je crois que ça a été transposé il y a deux semaines, un truc comme ça, et donc ça sera officiel le 1er janvier de l'année qui arrive. Dans leur transposition, ils ont pas changé grand-chose, mais ils ont mis en place vraiment des mécanismes de contrôle et tout, qui sont hyper intéressants, et je pense que ça, ça va beaucoup plus faire rêver les entreprises que c'est une directive qui va arriver. La loi qui change dès le 1er janvier, et donc là, que tu le veuilles ou non, tu te dis, la loi va changer, elle va s'appliquer à moi, ça sert absolument que je regarde. La Belgique je crois qu'ils doivent le faire la première moitié de l'année qui arrive. Là, c'était censé être prévu là. Le problème, c'est qu'en Belgique, vu que la directive, c'est une compétence environnementale, c'est chaque région qui doit transposer. Donc ça, je ne sais pas comment ils vont faire. Peut-être qu'il y a déjà quelque chose.

VR : En tant que bureau de conseil qui n'est pas directement mandaté par la CSRD, je vais tourner ma prochaine question plutôt pour les entreprises que vous accompagnez afin d'être plus pertinent. Quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour ces entreprises, en comparaison avec la période précédant son introduction ?

SD : Je pense que le truc qui les impacte le plus, c'est que d'un, ils vont se rendre compte déjà en fait de tout ce qu'elles font pas bien. Parce que je prends une entreprise au hasard qui fait un produit, imaginons ils font des feuilles, des belles feuilles de papier et puis à chaque fois elles plantent un arbre, c'est génial, mais en fait ils se rendent pas compte que toutes leurs machines par exemple fonctionnent au diesel, qu'après en fait ils vont exporter ce papier à l'autre bout du monde, tu vois, et en fait c'est des entreprises qui je pense se disent après nous on fait déjà des bonnes actions mais ils se rendent pas compte que c'est juste une goutte d'eau dans un vase qu'ils mettent. Donc du coup en fait il y a vraiment beaucoup plus autour de ça. Je pense qu'au début il va y avoir beaucoup de gens qui vont être choqués en disant « ah mais on est aussi sales par rapport à ce que la commission a mis en place ». Et je vais être honnête, je pense pas que les premières années ça va être compliqué pour les gens de changer d'habitude quoi. Mais que voilà au fur et à mesure que la CSRD demande aussi d'avoir un plan de planification pour s'améliorer, a fortiori ça va changer, puis je pense qu'il y a toujours ce truc de control... ça c'est une question qu'on me pose souvent, « quels sont les mécanismes de contrôle de la CSRD ? ». Et c'est vrai que pour l'instant, alors en France ils en ont bien un, c'est comme des réviseurs d'entreprise pour la CSRD. Mais à la base, dans la directive, il n'y a pas ce contrôle. Mais en fait, ce truc, c'est que comme toutes les entreprises vont devoir faire un reporting ultra transparent, à un moment, on va se dire « bon, celle-là, je la préfère à l'autre parce qu'elle pollue moins, elle fait beaucoup plus attention au bien-être de ses employés par exemple ». Et donc au

final, même s'il n'y a pas de contrôle, les clients, qu'ils soient B2B ou B2C finalement c'est eux qui vont contrôler, s'il n'y a pas de contrôle.

VR : Si je comprends bien, c'est donc aussi un moyen de rester compétitif sur le marché ?

SD : Oui, c'est pour rester compétitif sur le marché aussi. Exactement, oui. Je veux dire, la durabilité, de plus en plus de gens trouvent que c'est hyper important, font gaffe. J'ai envie de dire, il y aura toujours les vieux cons qui ne bougeront pas de leur siège. Voilà, c'est comme ça. Mais le mouvement va faire que, je pense que ça va évoluer en bien. Donc, je pense, pour revenir à ta question, le plus gros changement, bon déjà ce reporting ça va demander énormément d'efforts de la part de l'entreprise, ça c'est une certitude, je pense que le plus dur ça va être après de changer, d'adapter. Une fois que tu as ton reporting et que tu te dis ok là je ne suis pas bien parti, il faut que je change, c'est ça qui va être la step le plus dur.

VR : A nouveau, vous pouvez répondre à la prochaine question du point de vue de votre entreprise à vous mais également pour les entreprises que vous encadrez si vous le souhaitez. Parmi les 3 piliers de la CSRD, lequel vous semble le plus problématique à implémenter ?

SD : Je pense que le plus compliqué, ça va être l'environnement. OK. Parce que déjà, c'est le plus fourni. Et alors, je pense qu'au niveau social et gouvernance, alors, je veux dire, une entreprise qui est, entre guillemets, normale, qui commence pas à faire des magouilles à gauche, à droite, je veux dire, pas par définition, elle va être bonne, mais elle aura déjà beaucoup moins de changements à faire qu'au niveau environnemental. Déjà, typiquement au niveau environnemental, moi c'est quelque chose qu'on voit fort. Je te reparle de bâtiments, mais quand on leur dit l'adaptation au format climatique, je peux dire qu'il n'y en a pas un qui ne m'a pas regardé en disant c'est quoi ce binz, je ne sais pas ce que c'est. Et donc juste en fait des termes, j'ai envie de dire des choses qu'ils ne connaissent pas. Il y a même des gens, ils ne savent pas ce que c'est un bilan carbone, quand tu dois faire ton bilan carbone au niveau de l'atténuation, quand les entreprises disent « ah ok, et du coup je ne prends pas mes exportations, on est là, si tous tes trajets, toute ta logistique, on a moins d'invalides. Et alors tout à coup, on se rend compte. Je pense que c'est l'environnement qui est le plus compliqué. Si on est une entreprise correcte, si après on exploite des enfants ou des populations dans d'autres parts du monde, effectivement, au niveau social et gouvernant, ça va aussi être compliqué mais voilà ça c'est... Moi je le vois comme ça. Après bon, moi je suis fort dans ce qui est environnement, peut-être que ma vue est un peu biaisée quoi.

VR : Et quel est le pilier de la CSRD pour lequel les entreprises vont avoir le plus de facilités en raison de leur avancement actuel ?

SD : Bah le plus facile je dis juste en comparaison de travail qu'il y a à faire derrière quoi. Je pense pas que ce soit spécifiquement plus facile. Je veux dire que la CSRD, il faut aussi bien se rendre compte que c'est pas quelque chose qu'ils ont... Ils ont pas réinventé la roue. En fait, il y a beaucoup de concepts dans la CSRD qui existaient déjà avant et qui sont déjà en application dans beaucoup de pays d'Europe. Donc, je veux dire qu'à un moment, si on suit les

règles, qu'on est droit dans ses bottes, normalement, ça va rouler. Moi c'est comme ça que je le vois.

VR : Quelles sont les mesures qu'il faut mettre en place afin de préparer la conformité des entreprises que vous accompagnez à la CSRD et d'assurer qu'elles soient prêtes pour leur première année de reporting? Quelle est la stratégie de préparation ?

SD : Je crois que le plus important c'est le double materiality assessment, qui est le gros point de départ de tout parce qu'après ça définit ce que tu dois reporter. Je pense que ça c'est vraiment le premier truc à faire parce que déjà ça demande d'aller voir chez stakeholders et tout donc ça quand même ça à l'air de rien mais ça demande du boulot. Le plus gros problème qu'il y a pour l'instant, les entreprises qui se sont préparées c'est qu'en fait, elles ne savent pas du tout si leur double matériel assessment est bon ou pas. Donc en fait, du coup, le gros problème qu'il y a pour l'instant, c'est que les entreprises le font alors qu'en fait, alors moi j'ai pas été mais j'ai un collègue qui est allé récemment à une conférence donnée par l'EFRAG, c'est ceux qui écrivent en fait tout ça et en fait il me disait les gens qui y assistaient se parlaient entre eux pour se dire "Alors toi tu l'as fait comment ton assessment", "Moi j'ai fait comme ça", "Je crois qu'il faut faire ci", etc. Et je pense que là, le plus gros, le plus gros, c'est de faire ça. Et une fois qu'on a ça, c'est aller plus loin. Et alors quand on est plus loin, là, il y a toutes les disclosures requirements à faire selon la case que tu coches. Ce qu'il y a c'est qu'il faut voir comment va être fait le contrôle, qu'est-ce qui se passe, est-ce qu'il y a un contrôle qui va avoir lieu, c'est un truc qu'on ne sait pas. Alors pour ceux qui doivent récolter des données déjà l'année prochaine, en 2024, ces entreprises, elles ont beaucoup plus à reporter, on est d'accord, mais elles peuvent facilement dire, on met 10 personnes dessus. Enfin, généralement, non. Puisque ça doit être fait par une personne externe, en gros, elles vont s'armer avec des gros groupes, genre le Big Four ou d'autres consultants.

VR : Savez-vous déjà qui sera responsable des différentes étapes du processus de préparation ? C'est-à-dire qui sera chargé de la récolte de données, de la traçabilité des informations, etc ? Est-ce que cela va vous demander de recruter des personnes compétentes ?

SD : Il y a quand même toujours un problème de « est-ce que tu as vraiment envie que toutes tes données soient chez une autre entreprise ? ». Je ne pense pas que généralement ça outsource. Par contre, il y a beaucoup d'entreprises qui sont accompagnées. Ce qu'elles font, c'est que typiquement, elles vont nommer un responsable sustainability, si c'est pas déjà fait. Et alors, lui, j'ai envie de dire, il va avoir le champ libre, il fait ce qu'il veut. Soit il recrute des personnes parce que t'as une gigantesque entreprise, par exemple à Delhaize ou Colruyt, qui sont des toutes grosses entreprises, ils doivent reporter, il faut absolument... Si il y a qu'une personne qui s'occupe de tout, ça va pas être possible. Donc je pense que généralement, ces entreprises-là vont avoir une petite équipe, enfin une petite équipe ou une grosse équipe, mais en plus de ça, elles vont être accompagnées par quelqu'un à côté qui se connaît bien au niveau légal des directives. Parce que tout le jeu maintenant, comme ça n'a pas été transposé, ça peut encore être changé. Alors le but, ce n'est pas que ce soit changé du tout, de la transposition de l'Europe vers la région, mais ce qu'il y a c'est qu'il faut s'y préparer. Donc moi je vois en tout cas la première

vague qui va être touchée c'est vraiment les toutes grosses entreprises. Je pense qu'elles ont des... enfin je pense pas, je sais qu'elles ont des équipes en interne qui s'occupent de régler toutes les informations et parfois les informations sont très compliquées à trouver, pour plein de différentes raisons. Mais ça j'ai envie de dire c'est un peu leur problème. Moi, je peux te donner un exemple. Pour les bâtiments, parfois, il y a des trucs tout bêtes que les gens n'ont plus parce que le propriétaire a changé 3 fois. C'est le 1er propriétaire qui avait les infos. Et quand juste t'as ça pour un bâtiment, tu dois t'imaginer, pour une gigantesque entreprise... Je prenais l'exemple de Colruyt ou Delhaize, tu as tous leurs bâtiments, tu as toutes leurs chaînes logistiques, tu as tous les centres, tu as tout ce qui se passe aux alentours. Tu vas te dire à un moment que ça va être compliqué. En tout cas, de ce que j'entends, c'est qu'ils ont une petite équipe et puis ils sont accompagnés par d'autres personnes qui vérifient bien que tout soit bien fait. Des personnes externes à l'entreprise. La traçabilité des données aussi je suppose que ça va se faire en interne. Et ça dépend fort de où en est l'entreprise. Alors vu que je connais pas, enfin là Colruyt et Delhaize sont des exemples des entreprises de grande distribution, j'imagine qu'elles ont bien des systèmes logistiques ultra poussés pour tout ce qui est traçabilité etc. Donc elles pourront sûrement réutiliser. Après, là où le problème, ça va être si elles se rendent compte, mince, là, j'ai pas du tout tracé et je dois absolument l'avoir pour l'année prochaine.

VR : Dans le processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que les entreprises vont rencontrer? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

SD : Mais pour les plus petites structures qui ont, entre guillemets, rien de tout ça, c'est là que le gros challenge va se faire, justement, dans la récolte de données, la traçabilité, en fonction de leur capacité et leurs ressources. En fait, là, ça dépend vraiment de deux facteurs. En fait, le truc, c'est que dans le deuxième groupe, tu peux avoir des toutes petites... Enfin, petites. En fait, c'est des entreprises qui gagnent beaucoup d'argent, mais qui ne sont pas beaucoup. Et donc, en fait, quand tu es moins, évidemment, c'est plus facile d'aller chercher les données. Donc ça, je veux dire, d'un côté ça peut aider, de l'autre côté c'est aussi... on revient à cette question de est-ce qu'ils se sont préparés un peu à l'avance ou est-ce qu'ils sont déjà un peu intéressés au côté ESG tout court ou pas du tout quoi. Parce que ça dépend fort d'une entreprise à l'autre, de sa maturité. Il y a des entreprises qui, même si elles n'ont jamais entendu parler de taxonomie ou quoi, elles font déjà des actions pour essayer de décrocher des labels. Parce que t'as plein de labels différents. Je crois qu'ils avaient répertorié plus de 300 labels écologiques ou éco, quelque chose, enfin ESG. Et donc si toi tu t'es déjà dit bon, j'ai déjà essayé de faire quelques steps, en fait ça peut déjà t'aider à avancer là-dedans. Même si c'est peut-être pas suffisant. Sinon pour en revenir à ta question je pense le plus gros challenge ça va être l'adaptation pour respecter au maximum le E, le S et le G. Ça va être toujours le plus compliqué parce que là on va avoir l'année prochaine un point de départ, mais 2024 c'est qu'un point de départ. Tout le travail il est encore à faire derrière. C'est cette amélioration qui est importante. La mise en place n'est pas le plus gros point de la CSRD. Non, pour l'instant, vu que c'est le truc qui arrive, on est à fond dedans mais ce n'est pas le plus gros. Ça va être périlleux de dire qu'on doit faire des plans stratégiques, on doit regarder. C'est là que ça va être compliqué. C'est-à-dire ok, est-ce que je continue encore à aller exporter dans ce pays ou pas? Qu'est-ce que je

fais? Est-ce que je vais travailler encore avec ce fournisseur ou pas? En sachant que j'en ai un autre qui va me coûter beaucoup plus cher mais qui va m'aider à atteindre mes objectifs que j'ai mis dans mon plan. Je crois que ça va être ça qui va être le plus dur derrière. En fait ce sera tout ce qui est changement plus concret, sortir justement de la stratégie et de tout ce qui est un peu théorique.

VR : Quelles solutions voyez-vous pour répondre à ces challenges ?

SD : Venir chez moi ! Non, je ne sais pas. Le truc, c'est que je pense que des grosses entreprises, même des petites entreprises, elles ont des challenges tous les jours. À un moment, ils vont toujours trouver des solutions. Je pense qu'il ne faut pas trop s'en faire. C'est juste que cette directive, elle a un peu poussé quelque chose auquel les gens pensaient, avant on n'avait pas trop de contrôle, on ne savait pas trop. Est-ce qu'une entreprise est vraiment ESG ou pas? Est-ce qu'elle évite vraiment ce greenwashing? Je pense qu'il y a un moment, les grosses entreprises qui ont plein de gens pour les aider, elles vont mettre en place des plans, elles vont petit à petit se verduriser, faire attention à leur côté social, faire attention à leur côté gouvernance. Et les plus petites entreprises, c'est pareil. Elles vont changer petit à petit. C'est juste que peut-être avant, quand tu démarrais un projet, tu n'avais pas en tête ce ESG en première position. Et peut-être que maintenant, ça va être quelque chose qui va entrer en ligne de mire. Avant, j'ai envie de dire, le truc caricatural, c'est que tu te disais « Ok, j'ai envie de construire un centre commercial. Ah oui, ok, qu'est-ce qu'il me faut? Il me faut de l'argent, oui. Il faut qu'il soit le plus beau. Il me faut un super architecte. » Maintenant, le truc, ça va te dire « Ok, je veux un beau centre commercial, je vais faire attention aux différents critères ESG. Je pense que ça va passer en priorité numéro un ou peut-être numéro deux alors qu'avant, ce n'était pas du tout dans le top 5 des priorités. Je dis top 5 comme ça, mais je veux dire... Ce n'était pas une des priorités alors que maintenant... Je pense que c'est comme ça. Mais je veux dire, les plus gros challenges, c'était vraiment pour moi cette amélioration. Et alors, il n'y a pas de solution toute faite, mais je veux dire, c'est des entreprises qui vont... Enfin, toutes les entreprises vont y arriver un moment ou un autre. Il ne faut pas trop s'en faire. Alors oui, peut-être qu'il y aura des problèmes financiers au début parce que parfois, comme je disais, si tu vas changer de fournisseur tu dois adapter, te dire j'arrête d'exporter dans tel pays ou alors je continue à exporter mais je fais autre chose je sais pas ben c'est peut-être ça qui va être compliqué. Mais je veux dire la derrière y a quand même des gens qui travaillent et qui sont intelligents. À mon avis, on va en entendre parler encore toute l'année prochaine, l'année qui arrive, donc ça, il n'y a pas de souci. Je pense qu'à chaque niveau de maturité que tu atteindras dans la CSRD, tu vas te rencontrer des problèmes, donc il y a un moment. Après, il y a un truc que tu devrais aussi regarder, y a des amendes qui avaient été prévues si tu fais pas ta CSRD. Et ça, c'est un peu bête, mais t'avais vraiment une énorme différence et dans l'exemple il prenait genre le Portugal si tu le faisais pas t'avais une amende de 1500 euros enfin tu vois c'est rien du tout alors que en Allemagne c'était un truc genre 10% de ton chiffre d'affaires et tu vois la différence qu'il y a là-dedans donc je me dis bon au pire des cas ça c'est vraiment genre j'espère que ça va jamais se passer mais tout le monde va aller au Portugal. Si tu es censé reporter et que tu ne reportes pas, tu as une sanction qui est revue. Tout le monde n'a pas encore transposé la directive. La sanction est liée à la transposition nationale. Parce qu'en fait, l'entreprise, si elle ne fait pas la CSRD, elle aura une amende. Après, je ne sais pas si je crois qu'en France, si je ne dis pas de bêtises,

il y a aussi une obligation, par exemple, pour toutes les grosses entreprises de faire un bilan carbone. Sauf que si tu ne le fais pas, tu payes 5000 euros. En fait, les grosses entreprises, elles préfèrent payer 5000 euros. Faire un bilan carbone de leur entreprise, ça va leur coûter peut-être 50 000, 100 000 euros. Donc elles préfèrent payer une amende tous les ans. Donc là, on va voir comment sont les sanctions qui sont derrière la CSRD vont fonctionner. Il faut voir un peu les sanctions, comment elles sont mises derrière ou pas. Parce que si je reprends l'exemple du bilan carbone, ça peut savoir l'effet inverse. Je ne reporte pas vu que ça me coûte trop cher. En termes financiers, elle perd plus à reporter.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que les entreprises peuvent tirer du reporting durable ?

SD : Moi je pense qu'au niveau d'une entreprise qui était déjà bonne élève à la base, en fait tout est à gagner. Parce qu'elle va pouvoir prouver qu'en fait elle était déjà en train de faire ce qu'elle pouvait. Ça veut juste confirmer ce qu'elle faisait. Je ne sais pas si c'est vraiment une opportunité. Ça dépend dans le chef de qui. Mais comme je t'ai dit, je pense qu'il va y avoir aussi des mouvements, des forts mouvements au niveau de tout ce qui est chaîne de valeur en amont et en aval. Donc là, tu vas te rendre compte « Mais je travaille avec quelqu'un qui ne respecte pas du tout ces critères ESG. J'ai envie de changer ». Je ne sais pas si c'est vraiment une opportunité pour l'entreprise, mais peut-être qu'elle ne s'en rendait pas compte avant. Elle va se dire « ah ouais mince, je change de cette personne ». Il y a de toute façon moyen de trouver une opportunité parce que si tu commences à être une entreprise qui est compliant à la CSRD et vraiment tu pousses les trucs au bout, au final, tu vas pouvoir en faire de la pub, tu vas pouvoir expliquer, montrer aux gens, je veux dire, ça va se répercuter sur toi, tes ventes, et les gens qui veulent collaborer avec toi. C'est quelque chose... Là, je reprends, je reviens un peu sur la taxonomie mais dans les bâtiments on voit fort que si à un moment il y a un investisseur qui a le choix entre deux bâtiments un qui est compliant et l'autre pas ben en fait il y a quand même beaucoup plus de chances qu'il choisisse le compliant. En plus, l'Europe, je pense que derrière, elle pousse à fond avec la SFDR au niveau financier. Tu as aussi, je ne sais pas si tu as entendu parler, ce qu'ils appellent des green bonds, donc des actions vertes. C'est aussi un truc tout nouveau, en gros des entreprises qui respectent certains critères de la taxonomie, peut-être aussi de la CSRD, il faudrait regarder, moi j'ai lu ça assez rapidement, pourrait créer de l'action qu'on sait être comme verte, enfin durable quoi. Et donc effectivement il y a beaucoup de banques aujourd'hui, et d'investisseurs, qui vont aller investir dans des trucs verts, pas parce que c'est le truc qui va leur apporter le plus d'argent mais parce qu'en fait eux ils doivent aussi être verts pour leur propre taxonomie, leur propres rapports, pour eux quoi. Donc en fait c'est un peu un cercle vicieux j'ai envie de dire, mais plutôt vertueux disons-le comme ça. Il y a peut-être un an, ouais, je dirais plutôt 8 à 10 mois, en fait il y a une entreprise qui est venue nous voir en disant « ben en fait ma banque m'a demandé de faire un rapport de taxonomie, sinon en échange de quoi elle me délivrait le crédit. Et donc là c'était juste parce que la banque se disait, moi j'ai besoin du rapport de taxonomie de cette entreprise, du coup je lui ai demandé de le faire en échange de quoi sinon je lui ferais pas le crédit.

VR : Et en guise de dernière question, est-ce qu'aujourd'hui votre entreprise dispose d'une stratégie de transition globale, visant à s'aligner aux objectifs climatiques et sociaux de l'Europe ?

SD : Alors nous, vu qu'on n'est déjà pas dans la CSRD, c'est autre chose. Alors pour être franc, non. Mais après, donc on n'a pas un truc genre écrit, « on va faire ça », etc. Après, effectivement, on n'est pas, comme je dis, on n'est pas sur la première ligne. On est une petite centaine. Donc officiellement, non. Par contre, officieusement, en fait, j'ai envie de dire, on s'aligne de toute façon, de par notre métier qui se transforme. Les gens qui ont le travail, comme je dis, ils viennent nous demander, vous pouvez nous expliquer la CSRD, vous pouvez nous expliquer, vous pouvez me faire un rapport taxonomie. Et donc, tu vois, on y est quand même intéressé. Nous, l'entreprise, elle commence aussi à faire hyper gaffe. C'est vraiment une entreprise qui, dans le travail qui est fait à la base, c'est vraiment dans le bâtiment, les performances d'un bâtiment. En fait, nous, typiquement, on va dire OK, imaginons que tu dois changer ton chauffage. On ne conseille pas d'aller mettre du mazout ou du gaz. Et là, on regarde en fonction, typiquement les ingénieurs chez nous, qui sont très forts pour tout ce qui est pompe à chaleur, jeu thermique, alors je vais pas rentrer dans les détails, mais disons que c'est un truc ultra durable. Donc ça te fait du chaud et c'est un truc qui est perdurable. Et en fait nous c'est le genre de truc, on essaie de pousser ça au maximum, donc même dans nos activités. Alors à la base le bureau est aussi déjà très focus environnement, social, gouvernance. Donc je veux dire, ça ne nous garderait jamais l'idée d'aller poser des choses bien dans un site. Nous de base, le cœur du métier, c'est avoir un impact sur les bâtiments pour diminuer leur consommation. On a pas de roadmap, mais par notre activité on s'y intéresse. Je pense que les grosses entreprises ont sûrement quelque chose, mais nous, comme on n'est pas vraiment concernés, ... De toute façon, on va devoir s'y intéresser. Parce que là, on a comme je t'ai dit, on doit commencer ce double matérialité assessment avec cette entreprise qu'on accompagne.

VR : Un grand merci à vous, vous avez répondu à toutes mes questions.

Appendix 3.7. Interview with IBA - Thomas Canon

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein de l'entreprise ?

TC : Oui, donc je suis en charge du développement durable, donc ma fonction c'est sustainability program director. Moi je suis depuis 2001 chez IBA, ça commence à dater déjà, dans différentes fonctions, de gestion de projets, d'installation de centres de proton thérapie un peu partout dans le monde, en Chine, aux États-Unis, en Allemagne par exemple. Et puis R&D, et puis progressivement, par intérêt personnel et opportunité dans le développement durable dans toutes ses dimensions et donc ESG. Donc à ce titre, j'ai aussi géré la certification Bcorp de la société, certifiée depuis 2021. Et je m'occupe maintenant avant tout de la stratégie de développement durable de la boîte. Je n'ai pas d'équipe, mais on travaille avec toutes les équipes. Et je m'occupe de la stratégie avec le board, le management de la boîte et l'ensemble de la société finalement, pour le groupe, dans sa dimension mondiale,

VR : Afin de pouvoir vous situez au niveau des obligations de la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés ainsi que du chiffre d'affaire annuel ?

TC : Alors on est aux alentours de 2000 personnes au total et niveau chiffre d'affaires, 350 millions d'euros. D'accord. Super, merci beaucoup. Étant une entreprise cotée en bourse, on sera donc concernée par la CSRD dès 2025, sur les données de l'année financière 2024. Et notre ambition c'est de faire déjà en 2023, un reporting selon la CSRD. On a déjà pas mal d'informations pour puisqu'aujourd'hui on fait déjà un reporting selon le GRI qui est très proche, on a déjà une matrice de matérialité, que vous pouvez voir dans notre rapport annuel. En plus, on a quand même pas mal d'obligations liées au fait qu'on est coté en bourse. Donc on a un reporting assez complet déjà aussi. On le fait à l'échelle du groupe et par intérêt, ambition et envie de se préparer le plus vite possible, on prépare actuellement le reporting ESRS de la CSRD pour voir un peu en quoi il consiste et pour obliger aussi un peu nos auditeurs à s'exprimer un an en avance. On n'a pas envie d'avoir des sales surprises un an plus tard. C'est vraiment une année de test, vu que ce n'est pas obligatoire. Et comme ce n'est pas obligatoire, personne ne pourra nous dire que ça ne va pas. Et en même temps, on se fait la main. Je trouve ça une démarche intéressante. Et en plus, c'est l'occasion de tester des trucs, de se mettre en avant. Et d'enrichir, puisqu'on sera sur une deuxième année, quand on devra vraiment le faire, l'expérience sera certainement plus riche et le rapport sera plus intéressant aussi. Donc c'est une bonne manière de communiquer.

VR : Vous reportiez déjà selon le GRI, donc maintenant avec la CSRD, quels sont les gros changements par rapport à ce que vous faisiez avant ?

TC : Bonne question, donc les gros changements, c'est la notion de double matérialité. Dans le GRI, c'est la notion de matérialité. Alors le GRI a évolué de matrice de matérialité avant à plus de matrice du tout. Nous, on est quand même restés sur une matrice. Donc il y a cette notion de double dimension inside-out et outside-in. La grosse différence, c'est qu'ici on fait une passe

dessus, début 2024, pour pouvoir dire à nos futurs auditeurs on a rebâti la matérialité sur des bases remises à jour, être sûr de prendre toutes les notes qui vont bien, les rapports de réunion, etc. de manière à pouvoir dire, regarder c'est audité. Un des gros points c'est l'audit. Surtout une société qui a est cotée en bourse où il faut que les auditeurs, c'est PWC chez nous, puissent rassurer et dire on a vu, c'est bon ils ont fait le process. Donc première chose, avoir un process plus structuré on va dire. Et alors dans les détails de reporting, ce qu'on a pu voir jusqu'à présent c'est quand même assez proche mais sur la partie carbone qui est quand même le gros machin, là la CSRD impose une méthode de reporting qui est liée au GHG protocole, le protocole de reporting des gaz à effet de serre. Donc c'est plus structuré que ce qu'on faisait précédemment, avant on faisait un peu ça comme on veut. Donc ici, on va retartiner nos chiffres selon les scopes exacts du reporting CSRD. Donc je dirais il y a ça. Voilà. Mais en gros, donc, les grosses différences, c'est sans doute au niveau du carbone, il faut être plus précis, plus structuré, plus systématique. Et l'audit.

VR : En ce qui concerne cette fameuse matrice de matérialité, est-ce que c'est quelque chose auquel vous avez déjà réfléchi en interne, cherchant à établir une stratégie pour appliquer cette double matérialité ou c'est encore à définir ?

TC : Alors, oui, donc on a une stratégie, on a des idées sur comment il faut le faire, parce qu'on l'a déjà fait une fois. On l'a fait avec une boîte qui appelle Cap Conseils ici à Louvain-La-Neuve. Et on va la mettre à jour, mais là on a un appel d'offre en court pour l'instant, et donc on fait appel à... on va voir qui va sortir de ça, mais enfin on fait appel à des consultants pour nous aider à structurer la démarche. La démarche, on a une idée de ce qu'elle est, c'est-à-dire, on sait c'est quoi la stratégie d'IBA, les valeurs des produits, les gros impacts, les risques qu'on a, le contact des parties prenantes alors nous on a déjà identifié nos parties prenantes depuis des années, mais c'est le faire de manière un peu plus formelle, etc. Donc on va faire appel à une boîte de consultance extérieure pour nous aider à documenter le process on va dire, c'est plus là je pense, l'update et la documentation du process qui sont les nouveautés et pour ça on a besoin de l'extérieur, pour que tout ça soit auditable derrière. Je pense qu'on va pas avoir beaucoup de surprises sur ce qui est matériel et ce qui n'est pas, ça fait des années qu'on est habitué à reporter selon cet angle-là, d'avoir une bonne conscience de ses impacts vers l'extérieur et de l'impact de l'extérieur sur soi-même. Mais entre ça et pouvoir dire oui, on a contacté quand même des stakeholders principaux, les clients, les fournisseurs, etc. Et voilà les rapports et les méthodes utilisées, ça c'est la différence.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêt pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?

TC : Donc un, faire un appel d'offre et ça donc au Q1 2024, on fera une passe sur la double matérialité. Sur la matérialité que là on appellera double, c'était déjà un peu le cas avant. Ça c'est l'étape en cours. Deuxième étape qui est en cours, dans ce cadre-là, on demandera une formation, genre un ou deux jours, pour être sûr que tout le monde soit aligné en interne, donc une étape de formation, une étape de double matérialité. Après ça, c'est préparer le rapport pro forma. Donc ici, moi, je suis déjà occupé à bâtir le rapport ESRS. Donc concrètement, la table

d'index ESRS ressemble assez fort à la table d'index GRI. Mais là, on s'occupe à la préparer déjà et alimenter avec les données qu'on a et la compréhension qu'on a du truc. Comme si je devais faire un reporting demain matin. Donc ça, on s'occupe déjà à préparer de manière à ne pas être ennuyé par ces aspects de formatage et il y a beaucoup de détails en plus. En plus nous on doit le faire en français, en anglais, etc. Donc ça c'est, je dirais, en résumé, la transposition de l'index GRI en index ESRS ça c'est en cours. Et alors, point de vue des datas elles-mêmes, avec notre expert environnemental ici, qui est en charge de la collecte des données gaz à effet de serre et énergie et autres. Donc ça j'ai eu plusieurs contacts avec lui pour dire attention, CSRD exige apparemment un reporting sur les émissions carbone, donc comme je l'ai dit, structuré selon le protocole GHG. Mais ça il connaissait déjà, parce qu'on a l'habitude de travailler comme ça. Et d'autre part, il y a une notion un peu nouvelle pour nous, il faut reporter selon location-based et market-based. Donc, nous, on fait un reporting aujourd'hui en disant que pour nos énergies en Belgique, ça fait autant en dégâts de gaz à effet de serre parce qu'on prend le mix belge-moyen. Etats-Unis, pareil, on prend le mix américain moyen, etc. Par contre en Belgique par exemple on approvisionne de l'énergie renouvelable, d'électricité renouvelable, mais ça on n'en tient pas compte aujourd'hui. On doit faire un reporting, en tout cas sous CSRD apparemment, en disant tiens si j'approvisionne une électricité moyenne en Belgique sans m'intéresser au côté renouvelable des choses, ça ferait autant de tonnes de carbone, mais comme l'IBA approvisionne de l'énergie renouvelable, ça fait moins. C'est ce qu'on appelle market-base. Donc ça, on doit faire un double reporting. C'est ce genre de choses qui sont en préparation. Et alors, le dernier point, nous, on a démarré l'approche SBTi, la Science Based Target. On regarde ce que ça donne, qui permet de mieux répondre à tous ces aspects scope 1, scope 2, scope 3 qui sont aussi demandés dans CSRD. Donc ça ce sont des éléments qui sont en cours. Le reste, les données de diversity, les données sociales, etc. Ça, on a déjà l'habitude de les reporter. Ça va peut-être s'enrichir, mais il n'y a rien de dramatique là-dedans. Et c'est moins sujet à caution, parce que les données carbone, il y a encore des centaines de manières de les mesurer.

VR : Vous estimez donc avoir déjà une grande partie des informations nécessaires ou alors justement vous allez devoir mettre en place des nouveaux outils pour récupérer des données que vous n'avez pas l'habitude de reporter?

TC : Non, je pense qu'on a une grande partie en place. On est assez à l'aise avec le fait que, on va pas se dire, oh my god, c'est quoi les empreintes carbone d'IBA tout ça. Depuis l'année passée déjà, on avait fait l'effort de se dire, maintenant on va reporter au niveau du groupe. On a été poussé dans le dos par BCorp aussi. La certification BCorp a montré des faiblesses en matière de reporting chez nous, qu'on s'est dit qu'on allait modifier, donc dans notre trajectoire d'amélioration de sustainability, il y avait notamment, appréhender globalement nos impacts sur le groupe. Grâce à ça, on est prêt, on a les données. Après, c'est plus du fine-tuning, de dire, il faut les reporter selon telle forme, telle forme, telle forme. Et là, il y a la notion de location et de market, comme je vous l'ai dit. Donc, on est assez à l'aise, surtout si on est un an en avance.

VR : Justement pour les différentes étapes que vous venez d'évoquer, savez-vous déjà qui sera responsable des étapes du processus de préparation ? C'est-à-dire qui sera chargé de

la récolte de données, de la traçabilité des informations, etc ? Est-ce que cela va vous demander de recruter des personnes compétentes ?

TC : Oui, il n'y a pas de team sustainability chez IBA, par volonté, parce qu'on veut que ce soit dans le processus. Par exemple, la durabilité au niveau des infrastructures, c'est dans la team « facilities ». La durabilité en R&D, ce n'est pas des gens, une équipe de durabilité qui s'en occupe, c'est dans l'équipe R&D. On travaille comme ça. Et la partie environnement, que ce soit la compliance environnementale, les permis d'environnement, mais aussi l'éco-conception, ou le reporting, les analyses de cycles de vie, etc. C'est aux mains d'un coordinateur environnemental qui se trouve dans l'équipe qualité chez nous, avec qui je travaille très très près. C'est lui par exemple, en l'occurrence, que je l'informe des exigences CSRD, il participe avec moi, et il sera dans les formations aussi. Et c'est lui qui va devoir se taper la collecte des résultats, enfin il fait déjà, mais la mise en forme de ses résultats, etc. Moi mon rôle c'est de coordonner ça, de mettre ça en musique, d'avoir la stratégie globale, mais aussi pour le reporting, je suis en charge de la partie non financière du rapport annuel. Je coordonne et je vais tirer les ficelles à gauche à droite pour avoir les infos.

VR : Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

TC : Le premier challenge, c'est qu'il n'y a aucun exemple de disponible nulle part. Fin j'en ai trouvé un, d'une entreprise qui a déjà reporté selon la CSRD. C'est la société Tylco, société polonaise, qui a fait un reporting ESRS, donc CSRD. l'ai downloadé, je m'en inspire, et c'est comme ça que j'ai vu que finalement, la formalisation est pas si terrible, que ça ressemble beaucoup à GRI. Et donc, la difficulté, c'est qu'il n'y a pas d'exemple en fait. Vous pouvez voir les usuall suspects en matière de sustainability, c'est Solvay, Umicore, des grosses boîtes comme ça. Qui sont nos grands frères et nos grandes sœurs et dont on s'inspire, parce que c'est des grosses boîtes par rapport à nous. Mais là, il y a zéro. Donc, il faut inventer. Soit on attend que ça sorte mais on sera trop tard soit on fait à leur place. Donc, premier challenge, pas d'exemple. Deuxième challenge, il y a énormément de personnes qui conseillent, etc. Des milliers de consultants, mais de nouveau, pareil, aucun qui a réussi pour l'instant à nous montrer un exemple concret de ce que c'était. Donc il y a beaucoup de théories, toujours les mêmes. Après dans les faits, à la fin, c'est des tâches, des chiffres, c'est une manière de présenter les résultats, etc. C'est du très concret et ça ça n'existe pas vraiment. Il faut donc d nouveau se débrouiller. On va voir ce que ça donne avec les consultants qu'on a choisis. Et alors, bah oui, le standard est tout neuf. Donc on voit bien, il y a même des erreurs. Si on regarde, nous on doit reporter en français et en anglais. Donc j'ai ici un classeur avec, en tout cas pas tout, l'un ou l'autre ESRS, qui sont les reporting standard. Et quand vous regardez la partie française ou anglaise, de temps en temps, il y a des erreurs. Il y a des divergences, des erreurs de terme, etc. Pas beaucoup, mais il y en a. On voit que ça n'a pas encore été confronté à la réalité des entreprises. Donc à mon avis, ce qui va se passer, c'est que les auditeurs comme les big four, qui n'ont pas l'habitude de prendre des risques donc ils vont dire il faut tout faire. Donc les entreprises vont devoir se battre pour avoir un reporting qui soit légal, mais qui ne soit pas overkill. Et tout ça face à des auditeurs et des gens qui n'ont pas beaucoup d'expérience dans le

domaine, donc qui vont probablement faire ceinture et bretelles partout. Et ça c'est le danger. Donc les entreprises qui débarquent dans le sujet, qui ne comprennent pas ce qu'on leur veut, nous on a une bonne compréhension quand même de ce que ça veut dire maintenant. J'ai bien vu d'une année à l'autre que le GRI, même si le standard dit il faut faire ça faut faire ci, il faut faire ça, il y a quand même beaucoup d'interprétations possibles, à mon avis ça va être pareil ici. Il faut arriver à quand même avoir le cachet à la fin de l'auditeur qui dit bon c'est bon, pour ça on va dire oui. Donc ça va être une difficulté. Et je vous dis, oui, si on se tient vraiment à la lettre du standard, c'est hyper lourd. Il y a centaines de pages réellement. Donc je vous le dis, la dedans, qu'est-ce que je prends, qu'est-ce que je prends pas? Et c'est une entreprise qui n'a pas l'habitude, qui n'ose pas prendre des risques, qui ne comprend pas bien le sujet, ça va être difficile.

VR : Comment percevez-vous la recolte de données au sein de votre chaine de valeur, est ce que ça representne un challenge pour une si grosse entreprise comme la votre ?

TC : C'est évidemment un gros challenge. Donc upstream, c'est quoi? Chez nous, c'est l'approvisionnement des matières, principalement. Enfin, on a regardé en gros, c'est quoi les impacts significatifs upstream? Parce que ce que nous demande le protocole ici, c'est les impacts Scope 3 significatifs. Donc, faut dire c'est quoi. Alors nous, on sait que c'est l'approvisionnement de l'acier et du cuivre pour nos machines, et l'approvisionnement on le fait via nos suppliers, c'est ça le gros impact. Alors c'est pas la peine, en tout cas nous on a pas la force, le levier pour aller demander à nos fournisseurs, dites-nous combien de tonnes de carbone ça représente, donc on doit prendre des métriques, quelque chose comme ça. La difficulté c'est de trouver les bonnes métriques et de rester simple, et de ne pas s'épuiser à contacter pour rien. Nous on a facilement 1 500 suppliers. Donc on ne va jamais y arriver si on demande à chacun d'entre eux. Et même les plus gros suppliers chez nous ne connaissent pas bien leurs données. Et on utilise des métriques, autant d'acier égale autant de tonnes de carbone émise quand c'est produit en Europe et voilà et parce que sinon on n'y arrivera pas. Il ne faut pas espérer de demander à notre fournisseur. Alors par exemple, pour les voyages, on a des vols en avion, c'est du Scope 3. Là comment on fait? Là, on a un reporting du nombre de kilomètres, on a un reporting précis de l'agence de voyage, du nombre de ton par ans représentées. Par contre, on doit transformer ces tonnes en des tonnes... On les double, quoi, quasiment, chez nous, parce que la manière dont c'est calculé, leur tonnes de carbone n'est pas correct, selon nous. Nous on a les normes françaises, ADEME, qui sont plus costaudes. Donc on transforme ces chiffres, mais au moins on les a. La flotte de voitures, là on prend les chiffres des consommations, et on les calculs nous-mêmes, basés sur des consultants extérieurs qui nous ont donné les règles à utiliser. Et alors en aval le gros point, c'est la consommation de nos machine, qui se passe chez nos clients. Et là, on ne va pas leur demander à chacun d'entre eux combien vous avez consommé sur l'année. On sait qu'on a livré autant de machines à tel endroit du monde et on prend des métriques en disant « Voilà, un cyclotron aux États-Unis, c'est autant de tonnes de carbone quand on prend le mixe Américain à moyen ». Et ça c'est autorisé, on peut prendre des métriques. C'est une charge de travail pour nous mais en même temps c'est moins une charge de travail que d'espérer obtenir l'info des fournisseurs et des supérieurs. Sauf pour certains postes comme les agents de voyages, les voitures et les énergies bâtiments par exemple, ça ça va on a les infos mais les consommations des produits chez les clients ou les fournisseurs de

matériel divers et variés ça, oubliez. Personne n'y arrive. Et en plus c'est pas si précis, on y arrivera peut-être mais c'est pas très précis, il faut encore y croire en ces données. Alors le CSRD c'est vrai que c'est un sujet très déverbatif mais ce qui est derrière ça c'est intéressant. Et quand tout le monde s'y mettra, ça sera quand même beaucoup plus simple parce que je veux dire, effectivement, comme on dit, aujourd'hui je suis incapable de tirer l'info de la plupart de mes fournisseurs. Quand ils seront tous obligés de le faire, au moins, je pourrais dire, j'ai des valeurs, j'ai compris l'empreinte de mes fournisseurs principaux. C'est débile mais pour l'instant on a zéro info.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, comme vous l'évoquiez plus tôt, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que votre entreprise peut tirer du reporting de durabilité?

TC : Alors, les points positifs, c'est que ça oblige effectivement à structurer ses datas. Et de plus en plus de toute façon on voit bien que les investisseurs ou les clients eux-mêmes poussés dans le dos par leurs propres clients, commencent à nous poser ce genre de questions. Et donc on voit bien qu'en termes de attractivité, compétitivité, on a intérêt à être upfront là-dessus. Par exemple maintenant pendant nos appels d'offres, on nous demande c'est quoi l'impact du cycle de vie de tel et tel produit? Ou est-ce que vous faites un reporting? On a déjà eu des clients qui nous disaient, vous êtes le premier à pouvoir nous répondre facilement sur ces questions-là. Donc, on voit un avantage à le faire. En plus, au plus on comprend ces données, au mieux on peut les améliorer. Sinon, les gens disent, on ne voit pas ce qu'on peut améliorer puisqu'on ne sait pas les mesurer. Attractivité, compétitive, meilleure compréhension des impacts. Exposition aussi, alors on le fait pas juste pour ça bien sûr mais la semaine passée on a été chez Agoria pour cette même raison, on a expliqué avec d'autres entreprises ou on en était niveau CSRD, on a dit modestement qu'on commençait bah voilà ça expose la boîte. Et quand on veut engager, c'est pas plus mal. On engage tout le temps. L'attractivité de talent, la visibilité de l'entreprise au travers de la durabilité en général, on voit que ça a un effet, la jeune génération en particulier. Donc, en terme de risk management et d'attractivité, c'est la voie à suivre. Et de toute façon, il n'y a pas le choix. Donc, vaut mieux être le premier, ou dans les premiers. Et on le voit clairement bien maintenant dans le recrutement, etc. Donc on ne le fait pas pour ça, mais c'est clair que ça joue. On est convaincus que les boîtes qui n'avancent pas, elles finiront pour crever.

VR : Tantôt vous expliquiez que du coup, vous externalisez, vous y appelez à une boîte de consultance justement pour vous aider là-dedans. C'est quoi les gros points que vous externalisez justement? La mise en place de la stratégie?

TC : Alors non, la mise en place de la stratégie on le fait nous-mêmes. Donc ce qu'on externalise, on a externalisé, pas externalisé, on s'est fait aider pour la matérialité au début. Le premier rapport GRI il y a quelques années, ça, on l'a fait avec Cap Conseils, parce que là on débutait vraiment. On s'est fait aider, accompagné pour BCorp aussi, donc pas pour faire notre travail à notre place, mais pour comprendre de quoi il retourne et avoir une expérience, mais quand même on est totalement en charge de la stratégie, totalement front line pour toutes les

stratégies sustainability. C'est pour ça qu'il y a mon rôle. C'est pour justement internaliser toutes ces réflexions-là. Et alors après, donc effectivement, on a des aides ponctuelles pour par exemple valider les calculs de CO2, ou pour nous aider, pour CSRD, on va demander quelques mois de mise en route à une des boîtes, pour nous aussi nous protéger vis-à-vis des auditeurs, qui sont quand même pas des gens qui aiment bien prendre des risques. Donc c'est un peu ça, mais le gros de la stratégie, c'est quand même vraiment dans nos mains. Oui, on ne dit pas à une boîte extérieure, sortez-nous les données, etc. ça on fait pas.

VR : Un des buts de la CSRD c'est de permettre au marché une comparaison des données de durabilité des entreprises. Est-ce que selon vous es rapport de durabilité seront facilement comparables et est ce qu'ils permettront d'atteindre l'objectif recherché ?

TC : Ça va dans la bonne direction parce que c'est exactement l'objectif de la CSRD. Aujourd'hui, même sur les aspects les plus quantifiables comme le carbone, les énergies, etc., et ben bonne chance pour comparer deux entreprises. Et c'est bien le problème du législateur. Le but premier de la CSRD si j'ai bien compris c'est d'obliger les entreprises à reporter de façon plus structurée. Alors la première étape il y a déjà ça, puis après des tags qui seront dans les rapports pour dire, comme on a dans la partie financière. Aujourd'hui dans les rapports financiers vous avez des tags, qui sont des manières de permettre au moteur de recherche et aux calculateurs intérieurs d'aller chercher l'info automatiquement. Ils vont faire pareil pour la CSRD. Et donc petit à petit, ça va beaucoup s'améliorer. Parce qu'aujourd'hui, c'est impossible sur aucun sujet.

VR : Vous évoquiez la difficulté de comparer des entreprises sur leurs émissions de carbone bien que celles-ci soient quantifiables, pouvez-vous développer ?

TC : Regardez la plupart des rapports, on rapporte parfois le scope 1, parfois le scope 2. Déjà nous, l'année passée, on rapportait sur l'organisation et impact de la base installée, et on ne s'était pas structuré scope 1, scope 2, scope 3, comme le GHG protocole le demande. Donc il n'y a pas moyen. C'est pas comparable. Donc c'est très difficile. Vous ne pouvez pas mettre en excel l'entreprise 1, l'entreprise 2, Alors qu'avec la CSRD vous pourrez quasiment le faire quoi. Là, aujourd'hui, c'est tout à fait libre. Aujourd'hui vous pouvez faire du reporting dans toutes les langues du monde, enfin voilà. Un rapport financier par exemple c'est très très différent. On comprend pourquoi. Mais ça s'est aussi mis en place petit à petit pour empêcher les entreprises de faire n'importe quoi dans leur reporting financier. Avant que ça ne soit structuré, les entreprises pouvaient bullshitter sur leurs résultats. Et c'est ça l'idée aussi. Donc, aujourd'hui c'est très très peu comparable, ou quasiment pas comparable. Et ça va aller dans ce sens-là. Et ça va de moins en moins permettre le greenwashing. C'est aussi une volonté. Si vous regardez aujourd'hui un rapport de Total Energy ou autre, c'est Mère Theresa. C'est magnifique, tout va bien. C'est pour un peu empêcher ça que le législateur se bouge aussi.

VR : Merci beaucoup, on a eu l'occasion de balayer toutes mes questions et les différents thèmes que je voulais aborder.

Appendix 3.8. Interview with Lhoist – Benjamin Henry

Lors de cet entretien, Benjamin Henry a partagé un support visuel auquel plusieurs références sont faites lors de l'interview.

VR : Afin d'évaluer à quel point et quand vous serez concerné par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d'employés ainsi que du chiffre d'affaire annuel ?

BH : Alors oui, pour la CSRD, on rentre dans le scope. On a un turnover de plus de 40 millions, on est à 3,7 milliards. Oui, on a un balance sheet avec des assets de plus de 20 millions d'euros et notre nombre d'employés est de 6500. Donc, il n'y avait pas de choix. Par contre, on n'est pas coté et donc notre obligation, ce sera de rapporter en 2026 sur les données de 2025. On est aussi dans le scope de la EU Taxonomie, la CDDD, qui sont 2 des 3 autres piliers du European Green Deal. On ne sera juste pas soumis à la SFDR qui s'applique au secteur financier.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêt pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?

BH : L'exercice qu'on est en train de faire maintenant, c'est vraiment l'exercice de double matérialité pour déterminer quel sujet est relevant pour nous. Et donc on est vraiment là-dedans, ça sur le slide c'est un peu nos étapes, Donc en gros entre mai et août 2023, de cette année, on a vraiment mis le projet en place, dédié à une personne, dédié à un comité de pilotage, commencer à faire un screening de la documentation, c'était surtout un screening légal, à quelle sauce on va être mangé, qu'est-ce qu'on doit faire, etc. Est-ce que ça s'applique à nous? Quel est le scope des entités de notre groupe qui va être impacté? Déterminer quels sont les premiers pas et le planning éventuellement, donc finalement très high level cette roue. Et puis on travaille avec PwC sur la double matérialité. Parce qu'en fait la directive n'est pas très prescriptive de comment faire cette double matérialité, ce qui en fait un problème. Donc ça devient un exercice qu'on essaye d'être le plus objectif possible, mais pour être honnête, la difficulté c'est qu'il y aura beaucoup de subjectivité. Je prends un exemple, biodiversité parce que quand on enlève une parcelle de terrain, il y a peut-être une espèce protégée de papillons ou quoi qui était sur ce terrain et qui viendra plus sur ce terrain parce qu'il y a des machines et des explosions, etc. Donc on peut dire qu'on a un impact, mais probablement un impact très limité à l'échelle globale de la biodiversité sur quelques espèces. Et par ailleurs, on a aussi un impact positif parce que certaines espèces aiment bien nos carrières pour pouvoir y nicher, par exemple, ou l'état de cailloux qu'on fait sont propices à certains habitats. Mais tout ça, on a vraiment une empreinte très très très très très faible. Et par contre, est-ce que la biodiversité aura un impact sur nous financiers et des risques et des opportunités? A priori non. On a pas fini l'assessment mas biodiversité j'ai envie de dire, a priori non. Climate change, probablement oui, on émet 18

millions de tonnes de CO2 et donc rien que sur la partie impact, c'est sûr qu'on peut pas dire qu'on est complètement évolué. Sur la partie risque et opportunité, quel est le risque par exemple d'un accroissement de la température dans certaines zones géographiques, quel est le risque pour nous sur nos opérations, sur éventuellement nos ventes, etc. C'est... Voilà, oui, on opère dans des pays où les températures sont déjà hyper élevées, le Texas, la Malaisie, ou les températures peuvent aller au-dessus de 40 degrés, bah on continue à opérer. Oui, parfois il y a peut-être un problème d'efficacité, mais il y a vraiment un élément subjectif. Et alors qu'on va devoir mettre, on ne l'a pas encore fait, mais qu'on va devoir mettre, est-ce qu'on pense qu'il y a un impact financier qui est lié grand, petit, moyen, de quelle matérialité et quelle est la probabilité que ça arrive, il va y avoir énormément de subjectivité derrière. Donc je crois que ça c'est le défi de l'exercice de double matérialité, c'est que à la fois c'est pas prescriptif, donc tu peux dire ben tant mieux, je fais ma propre méthodologie mais tu sais qu'après tu vas devoir te justifier là-dessus. Pourquoi est-ce que tu aurais exclu l'un ou l'autre sujet? Pourquoi tu penses qu'il n'est pas relevant pour toi et pourquoi tu penses que tu dois pas... et puis tu vas être audité sur cette double matérialité et sur tout ton reporting. Et donc le fait que ce soit pas prescriptif et qu'il n'y ait pas une méthodologie bien claire, quelque part, laisse un peu d'incertitude sur, ok, nous on se sentira à l'aise avec le résultat mais est-ce que nos parties prenantes vont l'air eux par rapport à ça. Voilà et donc ça c'est vraiment l'ambiguïté, c'est vraiment le mot qui existe dans ce processus, et je vais pas te cacher que du coup tu pilotes un peu le processus, je suis extrême mais c'est pour montrer l'idée, « comment est-ce que je réduis au maximum le scope de reporting » en fait. Parce que le gros défi n'est pas dans la double materiality assessment, le gros défi il est dans le step 2 et le step 4. Une fois que tu as décidé quel est ton scope de reporting, tu vas passer parmi tous les data points sur lesquels tu dois rapporter et te dire qu'est-ce que j'ai, mais surtout qu'est-ce que je n'ai pas comme données. Pourquoi je ne l'ai pas? Parce qu'aujourd'hui personne ne le mesure, c'est une donnée inconnue chez nous. Ou alors, oui on le mesure, mais vraiment au niveau de l'usine, et on va devoir à un certain moment mettre en place des systèmes qui vont nous permettre d'aller collecter ces données, les valider, les consolider, et ça je vois pour tout ce qu'on aura et qui existe, ok, ce sera entre guillemets le plus facile, mais il y aura énormément de choses qu'on n'aura pas. Mais une étape importante ce sera d'abord de faire ce gap assessment. Et tu vois que ça on veut le faire entre septembre 2023 et décembre 2024. Je pense qu'on doit avoir fini bien avant décembre 2024. Mais en fait où sont nos plus grandes faiblesses par rapport à ce qu'il nous sera demandé de rapporter. Et puis après, ici le step 3, c'est aujourd'hui on a une brochure de sustainability avec nos propres KPI etc. Il faudra s'assurer qu'il y ait une cohérence entre ce que tu rapportes dans la CSRD et ce que tu rapportes ultérieurement dans ta brochure sustainability, que les mesures que tu utilises sont les mêmes, que il n'y ait personne qui puisse dire « hé, attendez, vous dites que vous améliorez vos émissions de CO2, etc., mais dans votre rapport CSRD, c'est pas ce qu'on voit ». Ce step 3 c'est vraiment d'assurer la consistance donc logiquement tu devrais retrouver la même chose dans ton rapport sustainability qui est plus un rapport quelque part un peu marketing, etc. Et la CSRD, ce sera très... ce sera pas passionnant de lire un rapport au CSRD, je pense. Mais en fait, on pense que certains vont lire, oui, mais dans le but d'aller chercher un petit peu la petite bête et les contradictions éventuellement. A mon avis ils vont quand même aller s'assurer de la consistance. Un investisseur, nous on n'est pas une société cotée etc. mais un investisseur ne va pas aller simplement lire la brochure Sustainability de la société dans laquelle il compte investir

et où il va lire que des choses positives, il va probablement aller cross-checker, où sont les points faibles dans le rapport CSRD. Souvent on nous dit qu'on est assez bien équipé, en tout cas qu'on s'est posé la question. Mais alors que nous on a l'impression d'être nulle part. Et je pense même quand je revois ce document, un gap analysis entre septembre 2023, pour être honnête, on n'a pas vraiment commencé. Et décembre 2024 c'est beaucoup trop tard en fait. Je me dis devrait avoir, parce que si tu veux mettre les choses en place, sur des data points que tu n'as pas du tout aujourd'hui, tu ne peux pas te permettre d'avoir seulement un an, tu dois probablement avoir au moins 18 mois, mais tu vois qu'il y a un overlap, je pense qu'on a mis décembre 2024, mais tu vois qu'ici, step 4 qui est vraiment dire je fais un vrai dry run, j'essaye, et je vois où ça bloque, etc. J'implémente un outil, tu vois que ça commence déjà en juin 2024, et donc le gap analysis qui continue vers décembre 2024, c'est parce qu'il y a des choses où on prendra du temps à trouver une solution de comment le faire, comment combler le gap. Avec une idée en juin 2025, donc six mois avant 2026, c'est pas encore très clair, d'ailleurs on n'a pas mis de mois, quand est-ce qu'on va devoir rapporter en 2026 sur les données 2025. On s'est laissé 6 mois pour dire ok, on a une sorte de premier reporting, dry run, draft, sur les données 2024 probablement, qu'on espère avoir en juin 2025 et puis tu auras tout le boulot où tu dois aller serrer à gauche et à droite pour être sûr de pouvoir le faire en 2026 sur les données.

VR : Ces choses que vous n'aurez pas auxquelles vous faites références, vous ne les aurez pas parce que le temps manquera ou vous ne les aurez pas parce que même si c'était dans cinq ans vous ne les auriez pas non plus ?

BH : Si c'est dans cinq ans, on pourra se préparer mieux. Je vais prendre par exemple la pollution de l'air. Si on nous demande quelles sont nos émissions d'oxyde de soufre, je ne sais pas si y a ce data points, mais oui, je peux dire que dans les usines, on fait des mesures de contrôle de nos pollutions et par ailleurs, on est obligé dans la plupart des usines de faire un rapport qu'on remet à des autorités locales d'environnement pour leur démontrer qu'on est bien dans les limites etc. Mais aujourd'hui, c'est dans les mains d'un gars responsable de l'environnement de cette usine en particulier, qui fait un petit fichier Excel éventuellement pour lui, qui remplit un rapport avec une structure particulière pour les autorités françaises ou allemandes ou ... mais demain en fait tu devras t'assurer que cette personne-là elle te remplir éventuellement une case sur les émissions de n'importe quel polluant parce que tu dois le rapporter dans la CSRD, tu voudras t'assurer que les données qu'il a mis sont correctes, donc tu voudras avoir une sorte de validation de ces données et puis finalement nous on est actifs dans 30-35 pays, on a plus de 100 usines et donc ces usines vont devoir faire une pyramide de consolidation des données pour pouvoir rapporter au niveau du Et ça, ça va nécessiter un travail considérable et prendre un temps dingue. Un autre exemple, c'est la consommation de l'eau. Alors aujourd'hui, oui, on a des compteurs qui comptent l'eau qu'on consomme. Mais aujourd'hui, oui, dans chaque usine, on les relève. Mais y a personne qui rapportent ça dans un système pour finalement être consolidé. Et puis se posera tout le problème des unités de mesure que tu utilises. Certains vont parler en mégawattheures, donc vont parler en gigajoules, d'autres vont parler en gigacalories. Honnêtement, le gros effort, je le vois pour nous, dans ce fameux gap assessment, et puis qui va nous faire très peur, parce qu'on va se rendre compte qu'il y aura probablement une majorité de données qu'aujourd'hui on ne mesure pas et qu'on ne collecte pas. Et donc on aura effectivement 2024 et une partie 2025 parce que tu voudras pas être prêt en

dernières minutes pour tout mettre en place, pour aller voir où ça existe, est-ce que ça existe, qui va le rapporter, donc c'est un travail organisationnel aussi important, qui va le valider, etc. Et ça c'est ce qui aujourd'hui nous empêche un peu de dormir.

VR : Pensez-vous que c'est faisable de réaliser tout ça dans le temps imparti dont vous disposez ?

BH : Alors je pense qu'on ne pourra pas être 100% compliant mais j'imagine qu'il y aura une période de grâce qui existe déjà, qui est déjà définie, et que parfois on rapportera, pas sur la mesure en tant que telle, mais sur les actions qu'on prend pour être capable de rapporter la mesure dans un horizon de un an ou deux ans. Mais je ne nous vois pas être 100% conforme des les premières étapes.

VR : Savez-vous déjà qui sera responsable des différentes étapes du processus de préparation ? C'est-à-dire qui sera chargé de la récolte de données, de la traçabilité des informations, etc ? Est-ce que cela va vous demander de recruter des personnes compétentes, externaliser certaines choses ?

BH : Alors ici pour le double materiality assessment on fait ça avec PwC. Plus pour parce qu'ils l'ont fait avec d'autres, ils ont développé une sorte de méthodologie. Donc au moins on a une méthodologie qu'on suit, ils font appel à des rapports externes etc. quand ils identifient notre value chain. Mais on les a aussi pris parce que sinon on n'avait personne en interne qui pouvait dégager du temps, outre le comité de pilotage avec le CFO, donc moi, le legal et la personne responsable de sustainability, on a que une personne qu'on a identifiée comme project manager au niveau du groupe, et on sait que ce ne sera pas suffisant. On sait qu'on va devoir faire appel à beaucoup beaucoup plus de gens. Aussi le materiality assessment il sera audité. Donc c'est pour ça qu'on travaille aussi avec PwC, qui va vraiment aller très loin dans la documentation du process qu'on a suivi, etc. C'est pas par hasard qu'on a choisi une société qui va auditer chez les autres et qui se prépare à auditer chez d'autres où ils n'ont pas... c'est pas nos auditeurs, sinon ils ne pourraient pas nous aider. Clairement, leur partie audit se prépare, fin y a des audits là-dessus. Ils doivent pouvoir fournir une méthodologie qui est imperméable à l'audit. Je pense que la directive dit que le process et ton reporting sera soumis à audit. Donc j'imagine que de la même manière qu'un audit financier, un auditeur externe pourra dire nous avons revu l'audit et nous avons des remarques ou des réserves à faire sur l'audit. De là à dire que sur tes états financiers, si ton auditeur émet des vraies réserves, t'es censé les résoudre. Mais le risque pour moi au départ il sera réputationnel et légal, c'est-à-dire qu'il y aura peut-être une ONG qui va aller regarder ton reporting et qui va dire tiens Lhoist vous étiez engagé à réduire vos émissions et finalement quand on regarde votre rapport CSRD, vous ne les avez pas réduites. Il y a quand même quelques sociétés qui ont été soumises à ce genre de plainte déjà, y aura donc un risque réputationnel. Si effectivement t'as un auditeur qui dit ok votre reporting CSRD vaut rien, quels sont les clients et les fournisseurs qui dès lors vont prendre la décision ok Lhoist on va les laisser de côté parce qu'on peut pas accepter de travailler avec quelqu'un qui n'est pas transparent sur sa sustainability. Ca arrivera pas tout de suite mais à l'horizon 2030-2035 c'est quelque chose qui pourrait arriver à mon avis. De la même manière que tu ne voudrais pas travailler avec quelqu'un qui n'est pas clair sur ses comptes financiers. Et nous, on n'est pas

soumis à, on n'a pas la pression des investisseurs, mais ceux qui sont cotés sont soumis à la pression des investisseurs qui vont dire ok nous on veut pas travailler avec une société qui n'est pas durable.

VR : Est-ce que ce sera possible justement d'avoir toutes ces données récoltées déjà sur l'année 2024? Pour effectuer ce test en 2025 ?

BH : Non, mais on veut essayer d'avoir le test grandeur nature le plus complet possible, mais je pense qu'il n'y a pas des choses, tu vois, peut-être qu'on dira, ok, il y a certains sites, et si vraiment la donnée doit être collectée au niveau des sites, il y a peut-être certains sites on dira ok, ils ne sont pas encore prêts pour le faire. Ce sera vraiment pour identifier où est-ce que ça coince encore. Je pense qu'on va vraiment aussi analyser dans ce gap assessment, quand ce ne sera pas possible, quelles doivent être nos réponses, c'est quoi nos options, personne ne peut nous forcer à l'impossible en moins d'un an, tu vois. Je pense qu'il y aura probablement des réponses legal, des textes, genre oui non on ne l'a pas mais on se prépare à l'avoir le prochain reporting qui permettront de passer les premiers. Justifier pourquoi on report pas sur certains aspects ça ce sera tout le jeu de la double materiality, de ce qu'on a exclu d'être sûr de pouvoir justifier pourquoi on l'a exclu.

VR : Oui c'est vrai les pressions viennent de nombreuses sources différentes, il y a même pour les PME qui ne sont pas cotées, elles vont se retrouver tout autant obligées que les PME cotées à le faire pour justement les pressions, du coup pas d'investisseurs mais les institutions financières, leurs clients, leurs fournisseurs.

BH : Oui exactement, tout va ensemble ici, tout est un ensemble cohérent. Pour la Due Diligence directive, qu'est-ce que tu vas aller voir? Tu vas aller voir les rapports CSRD des fournisseurs et tu vas dire, c'est pas bon, je peux pas travailler avec ce fournisseur-là. La Due Diligence c'est un peu la CSRD mais de toute une chaîne de valeur. Même si la CSRD prévoit que tu regardes déjà ta chaîne de valeur. A priori si quelque chose était impactant pour un de tes clients, tu devrais le considérer impactant pour toi aussi. Mais honnêtement, dans le cadre de Double Materiality, on va regarder, on va envoyer un questionnaire à certains clients et fournisseurs, pour leur demander qu'est-ce qui est important pour eux, etc. J'ai pas l'impression que ça va changer notre propre vision de ce qui est matériel ou pas. C'est un check, c'est plus comme un check, vraiment plutôt qu'une contribution réelle. Donc on aura notre double materiality assessment déjà fait avant d'avoir les réponses. Après on verra si les réponses ont tendance à changer ce qu'on a déjà identifié comme étant matériel ou pas. Mais à nouveau on parlera de quoi, on parlera des quelques points, des quelques topics qui seront à la frontière de matériel ou pas matériel. Et si un fournisseur ou un client nous dit que c'est absolument matériel, bon, ça le fera peut-être basculer. Mais ceux qui sont déjà aux extrêmes, ça ne changera rien. J'en ai fini avec ma présentation mais si tu as d'autres questions n'hésitent pas.

VR : Comment avez-vous entendu parler de l'implémentation de la CSRD et des obligations de reporting que cela impliquait pour votre entreprise ? Et qu'est-ce qui a été mis en place à partir du moment où vous l'avez su pour répondre aux obligations que cela représente pour vous?

BH : Alors c'est essentiellement venu vraiment sur la table par notre veille légale. Donc c'est nos juristes qui forcément scan et font un screening de ce qui va s'appliquer à nous en termes de directive et qu'elle soit européenne ou nationale. Donc, pour être honnête, je ne sais pas si c'est vraiment quelqu'un de chez nous ou si c'est des bureaux d'avocats auxquels on fait appel et qui font ce screening pour nous. À mon avis, c'est plutôt ça. Mais donc la manière dont ça est arrivé c'est clairement par le canal légal et de compliance qui ont fait tout un travail de compréhension de qu'est-ce que c'est, est-ce qu'on est bien en scope, malheureusement oui, de loin il n'y a pas vraiment moyen qu'on s'en s'échappe. Qu'est-ce que ça veut dire? En fait, c'est un reporting, c'est une directive européenne mais qui s'applique à toutes les entités du groupe. Donc tu vois, tu ne peux pas déscooper les États-Unis ou Brésil. Non, non, non, non, vous êtes une seule entité européenne, donc vous devez inclure vos entités hors Europe en reporting. Ok, ça c'est encore autre chose qu'on a appris. Donc c'est plutôt sous l'angle légal et puis quand l'analyse légale a été faite, mon collègue légal est venu chez moi et m'a dit tu sais Benjamin ça s'apparente à finalement un reporting financier, où en tout cas on va devoir rapporter sur des chiffres de manière annuelle, etc. Donc le parallèle avec la finance a été assez vite fait et finalement c'est comme ça qu'on a on a identifié quelqu'un, une ressource pour travailler dessus et commencer à vraiment faire ces étapes 0 et 1. C'est sûr qu'on va mobiliser de plus en plus de gens pour faire le 2 et le 4. On pense aussi qu'on n'a pas les ressources en interne qu'on va devoir... Alors collection de données, c'est nos données, donc il n'y a personne en externe qui pourra nous aider à vraiment les collecter, mais ne fut-ce que pour faire le gap assessment sur tous les topics qu'on va devoir rapporté, ça ne peut pas être une seule personne qui va se coltiner tous les standards et qui va pouvoir identifier, il va vraiment falloir une équipe qui regarde à ça. Oui, on discute déjà avec PwC, pas qu'ils ont une expertise spécifique parce que très honnêtement comme je te l'ai dit c'est des données internes et le consultant PwC qui va venir il connaît rien à Lhoist, il ne sait pas comment on est organisé etc. Mais il a du temps, en fait on va acheter du temps de personnes qui ont la tête bien faite.

VR : Pour rebondir sur le parallèle avec les rapports financiers qui sont facilement comparables, est-ce justement les rapports de sustainability sous la CSRD seront assez comparables dans leur contenu que pour satisfaire l'objectif de l'EU qui est justement une meilleure comparabilité entre entreprises?

BH : Alors il y a plein de data points qui sont des métriques et donc j'imagine que là tu vois, si c'est un moment où tu dois rapporter sur tes émissions CO2, c'est des tonnes émises et tout le monde devra rapporter des tonnes émises. Par contre ce qui est moins comparables c'est que parfois tu dois rapporter sur tes objectifs, ta politique, ce que tu mets en place, ça c'est du texte et du texte qui pourra être coloré. Il faudra faire attention à ce qu'on dit et à ce qu'on lit. Ça ce sera beaucoup moins comparable et beaucoup plus subjectif par exemple. J'ai lu notamment que certaines sociétés cotées ont déjà commencé à rapporter CSRD, alors qu'ils ne sont pas encore obligés, taxonomie, et taxonomie, tu dois dire quelles sont mes activités qui contribuent positivement, sans faire de mal de manière matériel aux objectifs ESG. J'ai lu en partie, vraiment à la volée, ceux d'Imerys, c'est une société un peu comparable à nous parce qu'ils ont aussi des carrières, ils extraient, etc. Et en fait, ils ont dit, de leurs deux activités les plus polluantes, qu'en fait elles ont une contribution positive parce qu'on a besoin de ces activités

pour la transition. Et tu dis wow wow wow wow. Il y a toujours moyen de le tourner. On pourrait dire la même chose, si t'as pas de chaux, t'as pas d'acier, t'as pas de ciment, t'as pas de... enfin on sert énormément de segments qui sont hyper importants pour la transition énergétique et donc tu pourrais dire bah oui, on émet 18 millions de tonnes de CO2 mais sans nous, personne ne fait sa transition parce qu'il n'y aura pas d'acier pour construire les éoliennes, il n'y aura pas d'acier pour construire les nouvelles centrales électriques, il n'y aura pas d'acier pour construire les voitures électriques. Si tu le tournes comme ça, je pense que finalement tout le monde va contribuer positivement. Mais je me suis vraiment dit, est-ce que c'est le but de ceux qui ont écrit cette directive de taxonomie et de CSRD? A nouveau, il n'y a pas de mensonge, j'imagine qu'ils ont vraiment pesé leur mot pour justement pas entrer dans le Greenwashing, mais ça va loin.

VR : Une de mes questions est de voir quels sont les challenges auxquels vous vous êtes confrontés et vous aviez justement parlé du double materiality assessment et de la collection de données. Est-ce que vous en voyez d'autres?

BH : Non, je pense que c'est les deux gros. Tu vois que ici, il y a la sélection d'un outil, sur le slide. Parce que c'est sûr il nous faudra un outils qui nous permette de collecter les données, éventuellement les faire valider, etc. Aujourd'hui on a vu pas mal de providers d'outils et c'est très difficile de dire qu'il y en a vraiment un qui est mature, tout simplement parce qu'il n'y en a aucun qui peut dire qu'il a 10 ans d'expérience dans le sujet. Et donc faire aujourd'hui un choix d'outils dont tu sais qu'il va pouvoir t'aider etc c'est excessivement compliqué. 1^{er} de secteur vu comme avantage et inconvénient : se positionner, pas d'exemples (facilite our les prochains niveaux questions, etc) Donc en général le problème c'est que tu peux pas te reposer sur effectivement dix ans d'expérience ou beaucoup de gens qui l'ont déjà fait et on peut s'estimer heureux parce que nous on est un an en décalage par rapport à ceux qui sont côtés et qui doivent l'avoir fait. Et je pense que l'effort est vraiment énorme pour pouvoir être conforme et rapporter, même pour des grandes entreprises. Après, on est actionnaire dans une petite société en Hollande, alors oui pour eux ça a l'air, wow, qu'est-ce que c'est que ce monstre? Ils ont un site, ils ont un seul site, enfin je veux dire leur consommation d'eau, j'exagère, mais ce sera les relevés d'un compteur.. Pour nous, c'est des centaines de compteurs dans des pays différents. Donc on pense que même pour les grands, c'est un casse-tête. Il faut absolument qu'on commence ce gap analysis pour qu'on se rende compte de cette montagne. Et au plus vite, alors tu vas me dire, oui, mais comment tu fais un gap analysis si tu n'as pas déterminé ce qui était matériel pour toi, tu ne vas pas le faire sur tout alors que, oui, mais il y a des choses, style climate change et own workforce étaient obligatoires avant, quel que soit le résultat du Double Materiality Assessment, dans une première version, tu devais rapporter sur Climate Change. Il n'y a aucune chance qu'on mette Climate Change et Own Workforce out of scope. Donc commençons quoi. Voyons un petit peu ce que ça donne ne fuisse que sur ces deux topiques-là qui sont quand même majeurs. Et au moins on commencera à avoir une idée, commencer même simple quoi. Tu prends un fichier Excel, tu mets tous les data points et tu dis, ça on a, ça on n'a pas, quand on n'a pas, ou est la donnée, qui pourrait en être responsable, qui pourrait nous la rapporter, etc. Et au moins on verra un peu, on commencera à voir les difficultés que ce sera de rapporter. Et même pour nous, les données 2026 c'est demain quoi, parce que le scope est

tellement énorme, que tout prend du temps et à nouveau une donnée que tu ne mesures pas aujourd'hui, t'organiser pour la mesurer demain et la rapporter, tu ne fais pas ça en trois mois. En plus, va-t'en motiver des américains et des brésiliens à te rapporter une donnée qu'ils n'ont jamais rapporté et que tu leur dis, oui mais c'est pour notre reporting européen, ils vont me dire, vous êtes complètement fou. Oui, on va pas se casser la tête.

VR : Je vous remercie pour votre temps, vous avez répondu à toutes mes questions, merci beaucoup !

Appendix 3.9. Interview with Roland de Wolf

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu'expliquer le rôle que vous occupez au sein des différentes entreprises que vous côtoyez ?

RdW : Donc oui j'ai un parcours disons industriel avec des responsabilités diverses et variées dans différents secteurs, mais toujours industriel, c'est-à-dire avec une production ou un assemblage. Ça c'est un premier fil rouge, deuxième fil rouge, puis plusieurs sociétés familiales dans ce parcours et même aussi deux groupes internationaux, donc j'ai vu de tout et je dirais en 2018 j'ai arrêté, je dirais par ma propre initiative, cette carrière pour faire quelque chose de tout à fait différent, c'est-à-dire l'accompagnement de la transition de sociétés familiales vers une nouvelle génération, c'est tout un thème aussi très varié mais ultra important puisque tout le monde le sait, et qu'il y a beaucoup d'entreprises familiales en Belgique, dans toutes les régions d'ailleurs, et que c'est un thème très sensible, fragile et souvent mal préparé avec beaucoup de conséquences sur la suite et la durabilité des entreprises. Et donc c'est ce que je fais aujourd'hui, je guide des entreprises vers des pactes d'actionnaires, vers des forums familiaux, vers tout simplement la mise au point de la bonne gouvernance, la moins mauvaise gouvernance des entreprises. Et c'est vrai que, bon, c'est un autre sujet, mais qui est un peu adjacent, c'est les thèmes ESG qui font surface, et on y reviendra, je suppose, dans vos questions.

Alors juste pour amener une précision, je dois dire que mon propos ne sera pas uniquement orienté vers une entreprise, je ne préfère pas me positionner vous comprendrez. Moi je dirais plutôt que mes propos ce sera un peu le résumé de mon expérience.

VR : Comment avez-vous entendu parler de l'implémentation de la CSRD et des obligations de reporting que cela impliquait pour les entreprises ?

RdW : La CSRD est effectivement un pilier bien particulier du porte manteaux ESG. J'aurais une première réponse à cela, c'est que d'abord je suis personnellement très satisfait du fait qu'au niveau de l'Europe, il y ait des guidelines et qu'il y ait une évolution vers un reporting structuré avec des étapes en 2026, 2027, 2028, etc. et que ce soit fait par étapes pour des entreprises, d'abord des grandes entreprises. Un chiffre qui me reste en tête, c'est 250 personnes, c'est un peu le curseur. Il faut savoir qu'ici en Belgique il y a peut-être 1000 entreprises avec plus de 200 personnes. Donc c'est un grand sujet, mais c'est malheureusement une petite quantité d'entreprises qui seront prises dans ce processus. C'était une première grande remarque. Alors, je veux bien, il faut bien avancer, il faut bien mettre les guidelines Et après en 2027, 2028, on va rabaisser le curseur, etc. pour en arriver aux entreprises familiales de taille très moyenne, comme il y en a beaucoup en Belgique, c'est-à-dire entre 50 et 100 personnes, sans même parler de ceux qui sont en dessous de 50 personnes. Parce que c'est une première partie de ce que je vois, de ce que je vis, c'est qu'aujourd'hui, dans des entreprises en dessous de 100 personnes, c'est pas un sujet. Et donc il faut bien avoir les yeux en face des trous, comme on dit, et être réaliste. C'est, on peut dire malheureusement, que sais-je, surtout après la période difficile du Covid, etc. Après aussi l'environnement international très chaotique. Bon, pour une entreprise

moyenne, voire petite, il s'agit de maintenir le bateau à flot. Alors, quand on parle environnement, quand on parle etc. la gouvernance liée à l'environnement, c'est toujours la même question qui revient, c'est combien est-ce que ça coûte, combien est-ce que ça rapporte. C'est pas nouveau ce que je dis, mais c'est malheureusement la dure réalité. Il faut déjà monter dans des entreprises à 200, 250 personnes et plus pour que ça devienne réellement un thème, un thème qui est discuté avec des agendas, un reporting interne, on commence par un reporting interne et puis un jour un reporting externe, etc. Donc ça c'est vraiment, c'est vraiment pas nouveau ce que je dis, mais en tous les cas c'est ce que je vis.

VR : Oui, et aussi il y a beaucoup de petites entreprises, qui seront touchées indirectement. Pas parce qu'elles sont légalement contraintes à publier mais parce qu'elles font partie par exemple de la chaîne de valeur d'une entreprise plus grande à qui elles doivent des comptes puisque cette grande entreprise doit elle-même reporter sur les éléments de sa chaîne de valeur. Les institutions financières aussi émettent des pressions, et du coup parfois ça influence aussi...

RdW : C'est très vrai et c'est une chance, sinon il n'y a pas grand-chose qui bougerait. Je crois qu'un effet levier, non seulement c'est les directives européennes, ça c'est un effet de levier important, et le second effet de levier c'est le financement. C'est finalement nous tous qui investissons indirectement une épargne dans des entreprises, soit cotées, soit non cotées et ça je crois que c'est ça qui va faire changer les choses de plus en plus vite, c'est que les fonds vont quand même se mettre à se structurer plus clairement et arrêter le greenwashing et réellement demander un reporting alors il y a des banques qui ont déjà commencé depuis bien longtemps que ce soit Triodos et autres, pour prendre un exemple, et même d'autres, qui ont vraiment une politique très spécifique au niveau gouvernance, et qui, par les fonds qu'elle met à disposition, sont tous des fonds où la majorité d'entre eux suivent des critères qui sont suivis, qui sont cotés, etc. Et je crois réellement que ça c'est un effet de levier encore plus important que des directives. Évidemment les directives pour les grandes entreprises ce sera obligatoire, celles qui sont cotées du moins, mais pour le reste ça va être le financement. Quand une banque dira, ben oui on vous fait un emprunt mais veuillez décliner votre reporting, je dirais environnemental, ça va être confrontant. Ça va être très confrontant. Et nous n'en sommes pas encore là. Ça commence. Sans parler des petites entreprises en dessous de 50 personnes pour lesquelles donc comme je disais, il n'y a pas d'effet de levier pour l'instant, à part combien est-ce que ça coûte et combien est-ce que ça rapporte. Bon alors c'est assez basique, on met des panneaux solaire parce que ça rapporte, on ne met pas des panneaux solaire parce qu'il faut se mobiliser pour 2050. Oui. Voilà le mindset.

VR : Selon vous, quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour votre entreprise, en comparaison avec la période précédant son introduction ?

RdW : Je crois d'abord le thème et le fait que ce soit inscrit à l'agenda du conseil d'administration et là j'en reviens à mon expérience, c'est que dans certaine entreprise, que je ne nommerai pas du coup, c'est que aborder le thème, amener le thème, je dirais à un conseil d'administration, c'est déjà toute une épopée parce que c'est un peu considéré aujourd'hui, avec

quoi est-ce que tu viens, etc. à la limite si tout le monde est pour, c'est quel est le travail qu'est fait autour. Parce que parler de, c'est une chose, agir en est une autre. Et donc, moi je remarque que ce qui sera positif, c'est donc amener le thème à l'agenda mais ensuite il faudra convertir cela en actions, à condition de voir claire. Parce que aujourd'hui le foisonnement des énergies, le foisonnement des normes, le foisonnement de tout ... l'énergie par exemple c'est un thème très compliqué. Il y a des entreprises ou je travaille pour lesquelles l'énergie est absolument essentielle et que ça fait 20% des couts des grosses machines, des gros besoins, etc. Alors, dire y'a qu'à et faut, ça va pas. Quand on a par exemple des machines qui sont installées sur base de gaz et puis qui ont, je dirais, il n'y a aucune alternative parce que l'électricité aujourd'hui a des difficultés de chauffer à des hautes températures des solutions industrielles. Par exemple, vous ne trouverez pas aujourd'hui dans le secteur du ciment ou de la métallurgie, des chaufferies à l'électricité. Aujourd'hui, c'est extrêmement difficile. Et donc, dans d'autres secteurs encore un peu moins énergivores, mais quand même, beaucoup comparés à la moyenne, eh bien, ça n'est pas évident de laisser tomber le gaz, d'abord qui va payer pour, d'abord est-ce que c'est réaliste, très raisonnable. Donc il y a beaucoup de choses. Il faut encore, donc un, amener le sujet, deux, mettre des pistes de réflexion et d'action en marche et trois, c'est d'avoir des compétences, les compétences technologiques, travailler sur le thème. Alors je parle pas de consultants qui font des beaux powerpoints, je parle de connaissances et de compétences réelles parce que c'est mon avis encore une fois, les beaux modèles et les labels, je dirais qu'ils soient américains et autres, le cachet XYZ c'est tick the boxe aujourd'hui. Et donc comment dépasser ce stade-là. Alors je veux bien, il faut toujours un début à tout, et que le tick de boxe, c'est un début de réflexion. Mais ça ne change encore rien. On voit encore trop de greenwashing aujourd'hui. Oui donc je dirais ne rien faire n'est pas une option. Donc je dirais, c'est parce que vous me demandez mon avis, mais je ne veux pas dire non plus ne rien faire et on attendra bien 2050 pour s'en préoccuper. Ce n'est pas mon propos non plus. Donc il faudra bien plus que ces modèles et ces beaux labels. Je dirais que c'est une contrainte positive. Alors oui, c'est vrai qu'aujourd'hui, ça va plutôt être pour les entreprises moyennes et petites, ça va être un burden, une charge encore, encore en plus, encore des machins, encore des trucs. trucs et il faudra un jour nommer quelque part un responsable technologique de l'environnement qui prenne cela dans l'ensemble des stakeholders, des parties prenantes. Mais encore faut-il les trouver, tout le monde n'arrive pas avec le bon sac à dos, il faut des jeunes compétents qui soient... Je dirais, il y a des lignes de formation qui sont plus spécifiques pour cela. Or, on sait tous que les jeunes, il y a moins de jeunes dans les formations technologiques et scientifiques ou biologiques, il n'y en a pas assez. C'est ça aussi. Hors dans les entreprises que moi je côtoie aujourd'hui, il faut vraiment déjà avoir une grande entreprise pour avoir des responsables qui sont compétents en même temps parce que pour moi de la communication c'est une compétence particulière mais ça ne fait pas avancer le truc quoi.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par les entreprise afin de préparer leur conformité à la CSRD et d'assurer d'être prêt pour la première année de reporting? Est-ce que les entreprises sont prêtes à répondre à des demandes pareilles?

RdW : Non, pour les entreprises moyennes, donc je me situe quand même là où j'ai du vécu, je n'ai pas de vécu dans les entreprises cotées en bourse, soyons clair, donc je parle d'un vécu

d'entreprises non cotées où la pression est encore un peu moins forte que dans les entreprises cotées, soyons clairs, et bien par les données classiques, il n'y a pas assez de données, la récolte de données, parce qu'aujourd'hui on mesure les choses classiquement, température, consommation, kilowatts, eau. Est-ce qu'aujourd'hui on va mesurer la déperdition de bâtiments? Ben non. Est-ce qu'aujourd'hui on va mettre des compteurs dans toutes les tuyauteries pour voir où pertes d'eau. La perte d'eau c'est aussi quelque chose d'important. Il y a des techniques maintenant et des technologies. Ce n'est pas encore très générique dans des entreprises moyennes. Il faut que cette approche procédurale et de normes soit accompagnée de compétences. Parce que je ne vois pas très bien, ce processus ou cette norme européenne, je ne dis pas hein, il en fallait bien une, mais quelle est la contrainte qu'il y a derrière. Si il n'y a pas de contrainte, ça va traîner, on sera en 2030. Pour qu'il y ait contrainte, cela veut dire qu'il faut, quelque part, devoir communiquer vers l'extérieur. Sinon, il n'y a pas de contrainte. Quand vous achetez un produit venant d'une entreprise X, est-ce que vous allez vérifier leur rapport CSRD? Oui, il faut que ces rapports aient une utilité et qu'il y ait des personnes aussi qui en fassent usage. Oui, et donc c'est là l'idée du reporting vers l'extérieur, c'est de contraindre et de rendre visible, tant que c'est pas visible, ... Je prends l'exemple à contrario. On sait tous que l'achat de bricoles en Asie, transportées par des containers à travers le monde, c'est une catastrophe. Et encore plus quand il faut remballer le tout et renvoyer parce que ça ne convient pas. Est-ce qu'aujourd'hui, quelqu'un est freiné? Non, parce que tout le monde fait la même chose. Toutes les entreprises s'engouffrent dans ce domaine-là parce que c'est du business. Est-ce que quand vous commandez quelque chose sur internet, vous allez lire le rapport CSRD? Oui, non. Non, hein !

VR : Dans leur processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que les entreprises rencontrent ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

RdW : Il y en a plusieurs et je crois que le premier grand challenge c'est d'intégrer des compétences dont j'ai parlé tout à l'heure. C'est avoir des gens compétents en place pour réellement monitorer cette approche plus que par du greenwashing et des tick de boxe. Donc c'est de convertir cela en action. Deux, je crois qu'il va vraiment falloir investir. Il n'y a rien à faire. D'autres technologies, intégrer d'autres technologies, les éprouver, est-ce qu'elles sont valables, durables, etc.? Ça prend du temps. On est parti pour des cycles un peu plus longs. Comme je disais tout à l'heure, est-ce que l'électricité un jour chauffera des grosses industries autant que le gaz? Pour prendre un exemple. Alors, tout est solutionnable avec du temps. Je prends l'exemple des éoliennes. Moi j'ai connu des éoliennes à 1 MW par éolienne. Aujourd'hui les éoliennes en mer du nord ça va jusqu'à 12 MW et donc c'est 12 fois plus qu'il y a dix ans. Donc il y a des échelles qui évoluent bien. C'est la même chose probablement pour l'énergie de base que les industries ont besoin. Moi je crois que c'est un challenge oui, mais c'est une constatation aussi, je crois que les générations vont faire que ça va évoluer aussi. Je vais le dire un peu brutalement mais aujourd'hui je le côtoie moi-même et je m'inclus un peu dans ce dans ce contexte là même si je suis un peu différent, mais il y a trop de personnes d'un certain âge qui ne sont pas intéressées par cette problématique. Et donc, je crois que des gens plus jeunes qui arrivent, les prochaines générations, vont tout simplement prendre conscience d'une

nécessité tout simplement, oui, de rentabilité d'une part, mais aussi de volonté de faire quelque chose pour éviter d'aller dans le mur. Aujourd'hui, il y a encore trop de personnes qui sont pas conscientisées par l'urgence et l'importance. Je le vois autour de moi, c'est tout simplement l'attitude face à cette problématique. Alors bon, encore une fois, il faut des moyens, il faut de l'argent etc. Mais au-delà de ça, il y a des personnes qui ne vivent pas encore dans ce monde d'après, où l'énergie, la neutralité carbone, etc. seront des sujets majeurs. Donc il faut des gens plus jeunes à un moment donné.

VR : Quelles solutions voyez-vous pour répondre à ces challenges ?

RdW : Je crois que d'abord pour les compétences, malgré tout ce qu'on dit etc. Je crois vraiment qu'il faut plus d'étudiants dans les branches techniques, technologiques, scientifiques. Alors attention, ce que je n'ai pas dit, c'est que la technique va tout résoudre. Donc je ne suis pas non plus un technomaniac qui va dire que tout va être résolu en 2050 parce qu'on aura encore inventé un tas de choses. Tout ça est une question d'équilibre. Mais dans tous les cas, plus de compétences, plus de jeunes étudiants dans ces domaines-là. Oui. Et donc, je crois qu'il faut rendre ces filières plus attrayantes. Alors, je crois que les universités font ce qu'elles peuvent, mais peut-être qu'il faut plus que ça. Ça, c'est un premier point. Deuxièmement, je crois qu'il faut orienter aussi une partie de subsides et d'investissement au subsidé, avec des techniques fiscales intéressantes pour faire avancer les investissements dans des technologies plus propres et plus avant-gardistes, je crois réellement. Et trois, de toute façon, je n'oublie pas le fait que la pression médiatique et la pression de la transparence vers l'extérieur est une profonde motivation pour s'améliorer. Parce que c'est toujours la même chose, il ne faut pas se cacher. Si personne n'achète mon produit, ben oui, je suis nulle part. Donc il faut bien communiquer que mon produit est beau, est grand et durable.

VR : Est-ce que selon vous, les rapports de sustainability que la CSRD demande de rédiger et de publier, sont construit de façon à simplifier la comparaison entre entreprises ? Est ce qu'ils sont assez quantifiés que pour permettre une comparaison ?

RdW : Je crois que c'est un bon point. Donc, c'est bien de le relever comme ça. C'est le big data, pour employer des mots modernes, mais c'est le big data qui n'est pas trop big non plus. C'est-à-dire comment mesurer quoi? Alors par exemple, peut-être que chaque usine devra donner son bilan carbone. Peut-être qu'on devra avancer vers cela. Un bilan carbone, aujourd'hui ça se fait, c'est pas vous que je dois le dire, tout le cycle d'un produit par exemple a un bilan carbone, peut-être qu'il faut avancer vers ce genre de choses-là pour mesurer, il faut qu'une usine ait des limites au niveau... alors bon, la métallurgie ne va pas avoir les mêmes normes qu'une entreprise de je ne sais quoi maraîchère. C'est par secteur ou du moins déjà une cartographie, peut-être que rendre obligatoire une cartographie pour dire voilà le bilan carbone de chaque usine. Par exemple, l'Europe a pris quand même une décision importante de régulariser, ou en tous les cas d'exiger un bilan carbone pour tous les produits importés. À un moment donné, à la frontière, on va payer des taxes supplémentaires quand on importe du n'importe quoi, avec des bilans carbone très négatifs, peut-être que ça arrêtera ces achats intempestifs de n'importe quoi.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que les entreprises peuvent tirer du reporting de durabilité ?

RdW : Moi je suis un convaincu que ça rapporte beaucoup plus et que c'est bien et que c'est nécessaire et utile. Par contre, je ne crois pas que ce soit aujourd'hui très réaliste à implémenter au bulldozer à travers tout type d'entreprise parce que, encore une fois, les petites entreprises n'ont pas trop les moyens ni la compétence. Donc ça ne paraît pas réaliste. Par contre, on y arrivera peut-être dans dix ans que chaque entreprise devra avoir son bilan carbone. Donc je ne dis pas on y arrivera, mais aujourd'hui je crois que l'approche européenne de dire on va palier est une bonne approche, sauf qu'il faut vraiment que ça avance. Et je crois, moi je suis un convaincu que c'est utile et que c'est nécessaire. Et dans toutes les entreprises où je suis actif aujourd'hui, je dois être très honnête, que c'est vraiment pas le cas. Il n'y a pas un bilan carbone. Oui, il y a des choses classiques. On dépense combien, pourquoi et comment ça peut coûter moins.

VR : Est-ce que selon vous, les temps d'implémentation pour cette directive et pour s'y conformer seraient trop courts?

RdW : Bon, eh bien, non, je crois que, non, franchement, je suis content qu'il y ait un tempo. Je crois qu'au moins une partie de la population est consciente qu'il faut avancer. Il faut, on a ce qu'on appelle une fenêtre de tir qui se rétrécit et que d'ici 20 ans il faut avoir résolu ce problème. Mais du coup, les entreprises ne sont pas spécialement prêtes, mais ces deadlines sont nécessaires pour faire avancer les choses et sans ce deadline les entreprises ne commenceraient pas à s'y intéresser. C'est évident, je crois que c'est là que je disais, j'en reviens au conseil d'administration et à la gouvernance. La gouvernance elle se fait parfois aussi un peu sous la contrainte, il ne faut pas se faire délation. Aujourd'hui il y a trop peu de personnes et certainement au niveau des conseils d'administration qui font tout justement pour la bonne cause uniquement. Ce serait trop simple, Saint-Nicolas ne passe qu'une fois par an et il n'y a rien à faire, la contrainte c'est ce qui fait bouger.

VR : Merci beaucoup pour cette interview, on a balayé la majorité de mes questions. Avoir votre point de vue tiré de votre expérience et non attaché à une seule entreprise était très intéressant merci à vous.

Appendix 3.10. Interview with Schreder – Renaud Gryspeerdt

VR : Pour commencer, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi qu’expliquer le rôle que vous occupez au sein de l’entreprise ?

RG : Oui tout à fait. Moi j’ai 2 casquettes. Je suis ingénieur civil de formation, puis j’ai créé cinq startups, développement de site web, développement d’applications mobiles. Et ça, c’est la majeure partie de mon expérience professionnelle. Et l’autre, c’est au niveau de la société Schreder. La société a été créée par mon parrain et grand-père il y a plus de 115 ans. La société appartient à ma famille. Et depuis 8 ans, je suis président du conseil d’administration. C’est-à-dire que je n’ai pas un rôle exécutif, je n’ai pas de bureau là-bas, je vais pas tous les jours, je travaille à mi-temps et je m’occupe du conseil d’administration, donc je dirais c’est l’administration qui prend les décisions les plus importantes pour l’entreprise, que ce soit les investissements, que ce soit des engagements, que ce soit des changements stratégiques, surtout au niveau du conseil d’administration. Pour donner un exemple par rapport à tout ce qui est de développement durable, c’est une décision qu’on a prise entre actionnaires. Au niveau de nos activités, vous avez peut-être vu, on fabrique et on vend des luminaires pour l’éclairage public. On vend aux villes, aux communes, aux municipalités, l’éclairage qui permet d’amener de la sécurité et qui permet d’amener du confort aussi pour les citoyens, les habitants des villes et des villages, et qui amène aussi depuis une dizaine d’années des économies très substantielles d’énergie. Donc avec un impact positif pour les finances des communes, donc plus d’argent pour investir dans d’autres choses, pour leurs citoyens, et bien sûr qu’il y a un impact, un bilan CO2 aussi qui s’améliore fortement grâce aux économies d’énergie.

VR : Afin d’évaluer à quel point et quand vous serez concerné par la CSRD, pourriez-vous me fournir une estimation du nombre d’employés ainsi que du chiffre d’affaire annuel ?

RG : Donc, on emploie 2500 personnes. On est présent dans 33 pays et on fait 550 millions d’euros de chiffre d’affaires. Donc, on est une société pratiquement inconnue puisque ceux qui nous connaissent ce sont nos clients, ce sont les villes et les municipalités. Au niveau européen on se considère comme une grosse PME, mais au niveau des sociétés belges, on est certainement pas parmi les plus grosses, mais on fait partie des belles boîtes en Belgique.

VR : Votre premier reporting sous CSRD sera donc en 2026 ?

RG : Oui exactement. Et comment ça a démarré pour nous au niveau développement durable, on avait historiquement en tant que société familiale pas mal d’initiatives en interne. Et au niveau de l’actionnaire, en discutant avec mes cousins et mes cousines, on s’est dit qu’on voulait aller plus loin en durabilité et on a fait un premier workshop entre actionnaires avec des consultants, qui sont spécialisés en développement durable. Et on a décidé de dire, « maintenant on voudrait avoir une approche structurée, organisée, et mettre en place un reporting sur ce qu’on fait et ce qu’on veut faire ». Et donc avec l’aide de nos consultants, on a développé une stratégie que vous avez trouvée sur notre site web, avec trois axes, un axe au niveau planète, un

axe au niveau de nos employés et un axe au niveau des communautés locales, des communautés dans lesquelles on est présent. Et quand on a lancé en fait, je me souviens il y a quelques années, il y a 4 ou 5 ans, quand j'ai été expliqué au CEO, je dis voilà on a décidé d'avoir une approche structurée, organiser une vraie stratégie en développement durable, pas des initiatives plic ploc qu'on prend qui sont très bien mais on veut que ça fasse partie de notre stratégie, de notre valeur entreprise. Il m'a dit, on a déjà plein de projets en parallèle, on a plein d'initiatives, plein de projets, c'est un en plus, est-ce que c'est le bon moment pour le faire? Et là, je lui ai répondu, c'était quelque chose qu'on s'était déjà dit entre cousin, on trouvera toujours une bonne raison de pas le faire, on trouvera toujours une bonne raison de reporter ce projet, donc on veut le faire enregistrer maintenant. Parce que c'est quelque chose qui prend du temps, c'est sur le long terme, c'est pas quelque chose qui s'improvise. On peut pas le faire, je dirais, en quelques mois. C'est vraiment un projet sur la durée. Et il m'a dit, t'as tout à fait raison, lançons-le. On a déjà beaucoup de projets en cours, on l'a lancé. Donc on a lancé ça, et en fait, c'est un travail, pour nous, ça a été un travail gigantesque. Parce que pour donner une idée, on ne savait pas dans notre société combien il y avait d'hommes et de femmes qui travaillaient. Parce que dans chacun des pays, on a un fichier Excel avec l'âge, la date de naissance, les salaires, la composition des équipes, mais ce n'était pas remonté au niveau central. Et donc rien qu'organiser ça, ça prend des semaines. Puis après on s'est dit on aimerait bien savoir par couche de management quel est le nombre de hommes et de femmes. Donc au niveau des ouvriers, au niveau des employés, au niveau des managers. Et donc pour définir un système en disant qu'est-ce que c'est qu'un manager? Et se mettre d'accord pour que dans nos 33 pays, on fasse un reporting de la même manière, consistant. Ça nous a pris plusieurs années pour mettre ça en place. Et donc, on a sorti maintenant, c'est il y a trois ans je pense, notre premier rapport en développement durable. Qui a été un travail de longue haleine, mais on est super content que ce travail ait été fait. Parce que notre objectif c'était, bien sûr en tant qu'actionnaire, on voulait être fiers de notre société et s'assurer que tout ce qu'on met en place, tout ce qu'on fait, c'est pour un bien, ce n'est pas uniquement pour gagner de l'argent, mais c'est pour un bien par rapport à notre mission, on fait les choses correctement.

VR : Quels sont les changements significatifs que la mise en place de la CSRD va entraîner pour votre entreprise, en comparaison avec la période précédant son introduction ?

RG : Ce que ça a changé, c'est qu'au niveau du conseil d'administration, chaque année, on fait le point sur nos KPI's, sur les différents indicateurs qu'on a mis en place et qu'on trouve dans le rapport GRI. On fait le point, on reflète les objectifs à 3 ans. Et tout ça a été fait en interne, et maintenant, ce qu'on s'est dit c'est qu'il faudrait se faire auditer. Ça veut dire que le travail soit fait, soit vérifié par les auditeurs et on est en train de choisir la société qui va faire l'audit et qui va garantir que tous ces chiffres qu'on calcule nous-mêmes sont corrects, que les procédures qu'on utilise, qu'on va résoudre sont.

VR : Et votre souhait de faire auditer justement vos rapports de durabilité et la façon dont vous procédez. Est-ce que c'est venu parce que ça va devenir obligatoire via la CSRD ou alors c'était déjà avant, en interne, vous souhaitiez que ce soit audité pour des raisons de conformité?

RG : Oui, en fait, c'est tout à fait naturel dans une entreprise de notre taille que l'on nous demande que les chiffres, que ce soit le reporting financier ou le reporting extra-financier ici, soient audités pour s'assurer qu'ils soient bien faits.

VR : Dans votre processus de préparation à la CSRD, quels sont d'après vous les plus grands challenges que vous rencontrez ? S'il est trop tôt pour parler de challenges actuels, quels sont les challenges que vous percevez pour le futur ?

RG : Et bon, il faut se rendre compte que en théorie c'est assez simple, mais en pratique, par exemple, pour mesurer notre empreinte de carbone, ben oui, c'est pas mal le boulot, et puis on a décidé que maintenant il faudrait que toute l'énergie qu'on utilise soit renouvelable. Mais quand on est, je sais pas moi, en Hongrie et qu'on loue des bâtiments, ben c'est pas nous qui avons en main le contrat de l'électricité, c'est le propriétaire. Donc il faut des suites avec le propriétaire, avec éventuellement les autres locataires, pour pouvoir shifter vers un fournisseur d'énergie. Et quand il y a eu la crise de l'énergie il y a deux ans avec la guerre en Ukraine, eh bien on a du demandé notamment pour nos usines que nos usines aient un maximum de garantie pour qu'il n'y ait pas de coupure de courant. Et parfois ils ont dû plutôt passer vers des électricités, qui n'étaient pas des électricités vertes, mais des électricités grise ou noir, je ne sais pas comment on les appelle, pour avoir des garanties et pour s'assurer que nos usines puissent fonctionner, puissent avoir un maximum de up time et puissent continuer à travailler. Mais on a cette volonté très forte et ces projets qui sont en place pour que tout soit renouvelable. Et on est assez proche. Voilà, on est assez proche. Parfois il y a simplement des contrats qui ont été passés pendant une durée de trois ans avec un fournisseur d'électricité, ben on est bloqué, il faut attendre que trois ans passent pour pouvoir re-négocier le contrat alors et passer à un renouvelable. Ou avoir les autorisations de mettre des panneaux photovoltaïques, en Belgique c'est assez simple, mais il y a des pays comme l'Espagne où ça peut prendre des années parce que le réseau n'est pas prévu et ne supporte pas qu'on puisse renvoyer l'électricité vers un le réseau. Tout ça c'est des choses qu'on a mises en place et qui fonctionnent relativement bien. Et donc de par le fait qu'on a démarré il y a 4 ans ou il y a 5 ans une stratégie assez forte pour un développement durable, aujourd'hui quand on voit la nouvelle directive arriver, CSRD, pour nous ça nous sent d'abord très content, d'abord que ça arrive, parce qu'on pense que ça n'a pas de chose à faire, et ce sera pas beaucoup de travail, parce qu'au bout de trois ans on a commencé à mesurer, on a commencé à mettre les choses en place pour pouvoir faire ça. Donc voilà, ce n'est pas une grande appréhension. Je n'anticipe rien de compliqué. Voilà. C'est du travail, c'est sûr, le travail est vraiment le plus dur à établir. Ce qu'on va faire également, c'est qu'on va organiser pour l'administration une formation sur le sujet. Parce que les administrateurs aujourd'hui sont habitués à lire un rapport financier, ils sont moins habitués, mais peu habitués à lire un rapport GRI, et encore moins CSRD. Parce que la plupart n'en ont encore jamais lu. Et donc, on a eu la chance aussi de remporter deux prix qui ont été donnés par l'Association des entreprises l'année passée en 2022, je pense, par rapport à notre rapport en développement durable, par rapport à notre rapport GRI. C'était un chouette prix pour motiver nos équipes.

VR : Les obligations liées à la CSRD sont certes une charge de travail conséquente pour les entreprises, mais d'après vous, quels sont les bénéfices que votre entreprise peut tirer du reporting de durabilité ?

RG : Le reporting de durabilité qu'on faisait déjà avant et qui va continuer sous la CSRD, on l'a fait également pour attirer des talents, attirer une nouvelle génération, pour motiver nos équipes c'est super important de le faire. Et en plus on pense que les clients qui sont les villes et les communes vont de plus en plus être sensibles et vont rajouter progressivement dans leurs critères de sélection de leurs fournisseurs, des objectifs au niveau de la durabilité. Ça on a commencé à le voir. Nous on se réjouit parce que ça nous permettra d'avoir un standard officiel et d'avoir d'autres acteurs qui sont dans le même secteur que nous, qui dans certains cas sont concurrents, d'avoir un reporting qui soit un reporting standard et ça nous permettra de comparer, de mesurer le niveau de durabilité des autres acteurs et donc on en voit un avantage compétitif. Un avantage compétitif pour nous pour recruter et motiver le talent, c'est certainement le premier avantage. Et un deuxième avantage également, c'est un avantage par rapport à certains clients qui sont sensibles à ça. Donc on a comme je disais certains clients qui nous demandent d'intégrer le bilan CO2 de notre entreprise ou de nos produits, ou des clients qui nous demandent de savoir qu'est-ce qu'on fait au sens positif pour l'environnement, pour nos employés, pour nos fournisseurs. Donc nous on y voit plutôt un avantage compétitif. Mais c'est récent. Comme on travaille avec les pouvoirs publics, les pouvoirs publics, c'est des processus de décision qui, en général, sont assez longs. Là les Pays-Bas sont assez avancés, la France aussi est assez avancée. Et une demande aussi qu'on a, c'est qu'on puisse avoir des labels qui ne sont pas des labels qu'on se décernent soi-même mais qui sont des certifications qui soient des certifications tierces. Pour donner un exemple on a défini pour nos luminaires, des normes de circularité, en disant que 80% de nos luminaires doivent respecter ces normes. Ça veut dire qu'on puisse facilement les recycler, utiliser des matériaux recyclables. Mais c'est des normes qu'on a définies nous-mêmes, parce qu'elles n'existent pas dans notre secteur, il n'y a pas de normes qui existent. Mais notre volonté, c'est de trouver des normes qui existent dans notre secteur pour qu'on puisse, au niveau circularité, respecter ces normes. Parce que ça a plus de sens de pouvoir respecter les normes externes, c'est plus fort, évidemment, de respecter les normes externes que les normes qu'on a définies nous-même.

VR : Vous attendez donc avec impatience que les normes ESRS par secteurs soient développées?

RG : Ah oui, certainement.

VR : J'ai vu dans votre rapport de durabilité que vous êtes compliant avec la framework GRI, est-ce que vous rencontriez des difficultés à reporter selon ces standards ? Et est-ce que le fait de justement l'avoir déjà fait selon le GRI, va vous faciliter le travail pour être compliant avec la CSRD?

RG : Là c'est une question probablement un peu trop technique pour moi, parce que c'est pas moi qui ai rédigé le rapport GRI et le CSRD c'est pas moi qui vais le rédiger, mais en tout cas quand on a choisi ce format-là, on s'est posé la question en disant quel format on allait choisir et on s'est dit on va prendre le format qui est le plus répandu et on s'est dit que probablement

que la nouvelle directive allait s'inspirer du format GRI. Ce qui est le cas. Ça nous a aidé évidemment, parce que ça permet d'avoir une approche plus structurée. Alors bien sûr on n'a pas tout rempli dans le GRI, parce qu'on a rempli que ce qui était en ligne avec la stratégie qu'on avait définie et ce qui relevant chez nous.

VR : Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise afin de préparer votre conformité à la CSRD et d'assurer que vous soyez prêt pour la première année de reporting? Quelle est votre stratégie de préparation ?

RG : La première chose, c'est qu'au niveau des conseils d'administration, on a une mission supplémentaire au comité d'audit. Donc le comité d'audit, c'est celui qui vérifie les comptes et tous les éléments financiers de l'entreprise. Et il a aussi comme objectif d'analyser les risques et de s'assurer que les risques sont bien contrôlés. Par exemple, qu'au niveau cyberattaque, au niveau cyber sécurité, qu'on a en place ce qu'il faut. Qu'au niveau par exemple risque d'éthique ou de corruption, qu'on met en place tout ce qu'il faut. Que s'il y a des problèmes au niveau des ressources humaines, on a des canaux qui ont été développés, qui sont mis en place pour permettre aux employés, aux ouvriers, de remonter les comportements qui seraient non éthiques ou qui seraient pas légal. Donc ça, c'est les prérogatives du comité de l'audit. Il doit s'assurer que tout ça fonctionne bien et nous lui avons rajouté aussi qu'il était responsable de vérifier le bon fonctionnement des reporting extra-financiers et de s'assurer que ce soit audité correctement. Donc ça c'est quelque chose qu'on a déjà décidé aux conseil d'administration du mois de décembre pour prendre l'avance. Donc on a comme objectif de déjà en fin d'année prochaine de faire auditer l'ensemble des éléments.

VR : Un des gros challenges pour les entreprises est la consolidations des données venant de filiales et de leur chaine de valeurs upstream ou downstream, est-ce que vous savez déjà comment cela va avoir lieu chez vous ?

RG : Oui, en fait, ça c'est un travail de longue haleine. Parce que, par exemple, on est en train de mettre en place un nouveau software pour gérer les ressources humaines, et on intègre directement qu'il y a certains paramètres qu'on a besoin pour notre rapport de CSRD. En fait le grand principe chez nous, c'est l'idée suivante. On a eu pendant 2-3 ans les KPI's de notre entreprise, qu'on regarde à chaque conseil d'administration. Donc c'est par exemple, est-ce qu'on respectait bien le temps de livraison à nos clients? Est-ce que la qualité de nos produits respecte nos critères? Quel est notre chiffre d'affaires, quels sont les chiffres de vente, on voit toute une série de KPI's qu'on analyse avec le conseil d'administration tous les trimestres. Et ici, on avait également alors un autre fichier avec tous des KPI's de développement durable. Et moi ça me dérangeait d'avoir deux fichiers séparés. Parce que parfois les choses étaient paradoxales ou en opposition. Et en assistant à un webinar qui était organisé pour des conseils d'administrations en Angleterre, je me suis rendu compte qu'il fallait intégrer les deux. Et donc, c'est-à-dire qu'on a mis maintenant, on a un seul fichier dans lequel on a tous nos KPIs, qu'ils soient financiers ou extra-financiers, tous est rassembler au même endroit.. Et donc, quand on calcule les émissions CO2 de nos produits, de notre entreprise, eh bien, ça se passe essentiellement au niveau de nos usines, eh bien, c'est le même reporting que qu'on fait sur la productivité de nos usines, sur le respect de délai de livraison, sur la qualité, donc le taux de

luminaire defectueux qui sont produits, et le CO₂. Et le bonus des équipes est lié à ça également du coup. C'est mesuré de la même manière en fait. Donc ça fait part intégrante de notre manière de fonctionner. Et donc ça ne demande pas réellement un travail supplémentaire parce qu'on l'a intégré progressivement dans ce qu'on fait tous les jours. Et donc là, le bilan carbone pour nos sociétés, est mesuré chaque mois. Ça devient un paramètre comme un autre. En fait on a eu la chance d'avoir un actionnaire qui est très sensible au développement durable et par rapport au marché général, on a eu pris pas mal d'avance.

VR : Savez-vous déjà qui sera responsable des différentes étapes du processus de préparation ? C'est-à-dire qui sera chargé de la récolte de données, de la traçabilité des informations, etc ? Est-ce que cela va vous demander de recruter des personnes compétentes ?

RG : Oui c'est défini. Ce sont les mêmes personnes qui travaillent sur le rapport GRI et un travail d'équipe. Bien sûr, il y a un chef d'orchestre. On a aussi depuis quelques années une personne qui est full time là-dessus. Souvent, c'est des personnes qui ont plusieurs responsabilités, dont une responsabilité par rapport à la durabilité. Mais par exemple, pour tout ce qui est calcul CO₂, on a une personne qui fait ça full time, qui est basée en Hongrie et qui fait ça full time parce qu'on a de plus en plus des clients qui posent des questions en disant « je voudrais acheter tel luminaire, je voudrais savoir avoir son impact carbone ». Donc ça c'est fait de manière ad hoc, c'est-à-dire pour ce luminaire-là alors on fait le calcul. On a tellement de produits que ce serait quasiment impossible de le faire systématiquement pour tous nos produits mais on le fait en fonction des demandes des clients. Donc les clients, en fait, ils demandent « votre luminaire quelle est sa consommation d'électricité, la quantité d'énergie qu'il envoie, quelles sont ses caractéristiques, qu'est-ce qui pèse, qu'est-ce qui coûte » et bien le bilan CO₂ en fait partie et est une des métriques qui sont demandées par le client. Donc on a une personne qui travaille full time là-dessus.

VR : Est-ce que vous estimez que ces rapports de durabilité justement permettent une assez bonne comparaison? Est-ce qu'ils sont assez quantifiés pour qu'il y ait une comparaison efficace, en contraste à un rapport financier?

RG : Alors c'est une très bonne première étape. C'est une très bonne première étape parce qu'aujourd'hui il y a un standard de facto, le standard GRI mais avec CSRD ça va aller plus loin et donc ça va obliger les entreprises à le faire, et à le faire de la même manière. Mais bon ce que je constate par exemple c'est que quand une entreprise fait son bilan carbone si elle travaille avec trois bureaux différents, elle aura trois chiffres différents. Donc autant au niveau financier c'est quand même quelque chose qui est beaucoup plus rigoureux et strict. Aujourd'hui il y a un moyen de calculer son bilan carbone même si il y a une méthodologie qui existe en fonction des critères, des estimations que l'on fait, les règles qu'on utilise, on peut avoir des résultats qui sont assez différents. Mais bon, voilà, ça fait partie... le monde n'est pas parfait et il s'améliore progressivement.

VR : On a fait le tour de mes questions, merci à vous !