

Louvain School of Management

L'engagement des PME belges dans une démarche de reporting de durabilité en contexte post-Omnibus. – ANNEXES ENTRETIENS

Auteure : Crappe Inès
Promotrice : Denis Sabine
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Table des matières

1. Guide d’entretien.....	2
1.1. Version française.....	2
1.2. Version anglaise	4
2. Transcription des entretiens.....	7
2.1. Denis Périquet, CEO d’Alpha Innovations	7
2.2. Thomas Liénard, CEO de Be-Life	14
2.3. Claire Dury, COO chez Analis.....	23
2.4. Emma Bernolet, spécialiste ESG chez Bematrix	32
2.5. Steven Van Vooren, CEO de Chamade Hotel & Carlton Hotel Gent.....	40
2.6. Michèle-Cerise Soors, responsable marketing des solutions du développement durable chez Schreder Belgique	48
2.7. Nicolas Bronchart, CEO chez Jema	57
2.8. Edouard Delhaize, CEO chez Ilico	68
2.9. Aline Jordens, Chief Of Staff chez Haemers Technologies	79
2.10. Paul de Sauvage, CEO de Groupe Actibel.....	87

1. Guide d'entretien

1.1. Version française

Introduction

Sujet : “La façon dont les PME abordent la durabilité et son reporting. Comment elles mesurent, collectent et communiquent sur leur démarche ESG Depuis les actions concrètes jusqu’à leur éventuelle formalisation et communication, en passant par des intermédiaires.”

Accord pour enregistrer. Demander si l’entreprise et le nom peuvent être cités, ou si un traitement anonymisé est préféré.

Bloc 1 - Présentation, gouvernance et capacités internes

- Pouvez-vous me présenter votre entreprise : activité, taille, structure, son marché, clients, B2B/B2C?
- Quel est votre rôle exactement dans l’entreprise?
- Comment se prennent les décisions importantes chez vous ?
- Qui s’occupe des sujets de durabilité ou d’ESG chez vous, le cas échéant? Pourquoi cette personne-là? Est-ce son rôle officiel ou en plus de ses fonctions?
- Consacrez-vous un budget ou un temps spécifique à ces sujets? Un ordre de grandeur?
- Disposez-vous d’outils pour collecter ou suivre ces informations, ou cela reste-t-il informel ?
- Faites-vous appel à quelqu’un d’externe pour vous accompagner ? Pourquoi, ou pourquoi pas ?

Bloc 2 - Les pratiques : où se situe l’entreprise sur le continuum

- Que fait votre entreprise aujourd’hui en matière de durabilité ou d’ESG ? Des exemples ? (déchets, énergie, conditions de travail, achat responsable, mobilité, ...)
- Gardez-vous une trace écrite de tout cela, ou cela reste de manière informelle ?
- Depuis combien de temps ces démarches existent chez vous. Récent, en développement, stable depuis longtemps?

Le suivi

- Mesurez-vous certains indicateurs (consommation d’énergie, CO₂, déchets, données RH...)? Si oui : pour qui? Qui les suit, à quelle fréquence, sous quelle forme ? Et vous en servez-vous pour décider quelque chose ?

Reconnaissance externe

- Avez-vous des labels/certifications ? Pourquoi ceux-là ? Est-ce que quelqu'un vous les a demandés?
- Communiquez-vous communiquer publiquement sur ces démarches ? Où (site, rapport, réseaux)?

Reporting formalisé

- Avez-vous déjà produit un rapport de durabilité formalisé ? Selon quel référentiel?
- Connaissez-vous le standard VSME ? Si oui : l'avez-vous déjà testé, adopté? Qu'en pensez-vous?

Bloc 3 - La pression subie

Client

- Y a-t-il des clients qui vous demandent des informations ou des engagements ESG ? Lesquels ? Sous quelle forme? A quelle fréquence, ponctuel ou récurrent? Qui y répond en interne, et combien de temps cela prend-il?
- Avez-vous déjà perdu un client, ou craignez-vous d'en perdre un, faute de pouvoir répondre ?

Financière

- Ressentez-vous une attente ESG de votre banque, de vos investisseurs ? Avez-vous déjà dû fournir des données ESG pour un crédit ? Percevez-vous un lien avec vos conditions de financement ?

Bloc 3 - Les motivations

- Si vous avez engagé une démarche, qu'est-ce qui vous y a poussé à l'origine ? Y a-t-il des raisons internes à l'entreprise qui ont compté ? Et externe?
- Si demain plus aucun client ne vous demandait d'information ESG et qu'aucune obligation ne vous concernait, continueriez-vous votre démarche ? Pourquoi ?

Bloc 4 - Les freins

Si la PME est engagée

- Qu'est-ce qui est le plus compliqué, pour une entreprise comme la vôtre ? (ressources: coût, temps, personnel)

- Connaissances : le vocabulaire ou les méthodes de mesure sont-ils un obstacle ? Auriez-vous les compétences en interne pour produire un rapport structuré, ou faudrait-il recourir à quelqu'un d'externe ?
- Organisation interne : est-ce difficile de faire dialoguer les services, ou de trouver qui doit s'en charger ?
- Savez-vous vers qui vous tourner, quels outils existent pour vous aider ?

Si peu/pas engagée

- Qu'est ce qui vous a freiné, ou vous freine encore aujourd'hui? Manque de moyens, des connaissances d'organisation, d'intérêt perçu, ou autre chose?

Bloc 5 - La perception (contrainte vs levier)

- En une phrase, que représente pour vous le reporting de durabilité ?
- Cette démarche vous apporte-t-elle quelque chose, ou est-ce plutôt une charge ?
- Si charge : des effets positifs inattendus malgré tout ? Si levier : des aspects pesants quand même ?
- Quelle place les enjeux ESG occupent-ils dans votre stratégie ?

Clôture

- Votre regard et pratiques ont-ils changé avec le temps ? Comment voyez-vous ça au début, et aujourd'hui ?
- Y a-t-il un aspect qu'on n'a pas abordé et qui vous semble important pour comprendre votre situation ?

Remercier, rappeler l'usage qui sera fait des données, proposer de partager les résultats finaux si souhaité.

1.2. Version anglaise

Introduction

Topic: "How SMEs approach sustainability and sustainability reporting. How they measure, collect and communicate information on their ESG approach, from concrete actions through to their potential formalisation and communication, via intermediaries. »

Consent to be recorded. Ask whether the company and its name may be mentioned, or whether anonymisation is preferred.

Block 1 - Introduction, governance and internal capabilities

- Could you tell me about your company: its business, size, structure, market, customers, and whether it operates in the B2B or B2C sector?
- What exactly is your role within the company?
- How are major decisions made within your organisation?
- Who is responsible for sustainability or ESG issues within your organisation, if applicable? Why that particular person? Is this their official role or do they take on this responsibility alongside their other duties?
- Do you allocate a specific budget or time to these issues? Roughly how much?
- Do you have tools in place to collect or monitor this information, or is it handled informally?
- Do you use an external consultant to support you? Why, or why not?

Block 2 - Practices: where does the company stand on the continuum?

- What is your company currently doing in terms of sustainability or ESG? Any examples? (waste, energy, working conditions, responsible procurement, transport, etc.)
- Do you keep a written record of all this, or is it handled informally?
- How long have these initiatives been in place at your company? Are they recent, still developing, or have they been established for a long time?

Monitoring

- Do you measure certain indicators (energy consumption, CO₂, waste, HR data, etc.)? If so: for whom? Who monitors them, how often, and in what format? And do you use them to inform decision-making?

External recognition

- Do you hold any labels or certifications? Why those in particular? Were you asked to obtain them by anyone?
- Do you communicate publicly about these initiatives? Where (website, report, social media)?

Formalised reporting

- Have you ever produced a formalised sustainability report? According to which framework?

- Are you familiar with the VSME standard? If so: have you ever tested or adopted it? What do you think of it?

Block 3 - The pressure you face

Clients

- Are there any clients who ask you for ESG information or commitments? Which ones? In what form? How often – one-off or recurring? Who handles these requests internally, and how long does it take?
- Have you ever lost a client, or are you concerned about losing one, because you were unable to respond?

Financial

- Do you feel there are ESG expectations from your bank or your investors? Have you ever had to provide ESG data for a loan? Do you see a link with your financing terms?

Block 3 - Motivations

- If you have embarked on an initiative, what originally prompted you to do so? Were there any internal factors within the company that played a part? And any external ones?
- If, from tomorrow, no clients were to ask you for ESG information and you were no longer subject to any regulatory requirements, would you continue with your initiative? Why?

Block 4 - Barriers

If the SME is committed

- What is the biggest challenge for a business like yours? (resources: cost, time, staff)
- Knowledge: are the terminology or measurement methods a barrier? Do you have the in-house expertise to produce a structured report, or would you need to bring in an external expert?
- Internal organisation: is it difficult to get departments to communicate with one another, or to identify who should take charge?
- Do you know who to turn to, or what tools are available to help you?

If not very committed or not committed at all

- What has held you back, or is still holding you back today? A lack of resources, organisational knowledge, perceived lack of interest, or something else?

Block 5 - Perception (burden vs. driver)

- In one sentence, what does sustainability reporting mean to you?
- Does this process bring you any benefits, or is it more of a burden?
- If a burden: are there any unexpected positive effects despite this? If a driver: are there still aspects that feel like a burden?
- How central are ESG issues to your strategy?

Closing

- Have your views and practices changed over time? How did you see things at the start, and how do you see them now?
- Is there any aspect we haven't covered that you feel is important for understanding your situation?

Express your thanks, remind the respondent how the data will be used, and offer to share the final results if they wish.

2. Transcription des entretiens

2.1. Denis Périquet, CEO d'Alpha Innovations

I: Et voilà, c'est fait. Du coup, pour rappel, mon sujet, c'est un peu sur la façon dont les PME abordent la durabilité et son reporting. Donc là, je vais avoir toute une liste un peu de questions de mon guide d'entretien à poser. Donc pour commencer, si tu peux un peu me présenter en quelques mots l'entreprise, son activité, sa taille, marché et aussi les clients.

D: Donc Alpha Innovation, c'est une société qui est spécialisée dans ce qu'on appelle l'électronique de puissance. L'électronique de puissance, ça paraît un peu pompeux comme ça, mais c'est simplement les systèmes qui permettent de convertir une forme d'énergie électrique d'une forme dans une autre. Donc l'électronique de puissance, tu l'utilises tous les jours quand tu recharges ton téléphone. On va prendre l'électricité qui vient du réseau qui a un courant alternatif et on en fait un courant continu pour recharger la batterie de ton téléphone. Donc ça, c'est la manière générale de l'électronique de puissance. Nous, on en fait de l'électronique de puissance pour des activités industrielles bien spécifiques.

Donc ça, je t'expliquerai un petit peu les marchés. Et donc, qu'est-ce que l'on fait chez Alpha? On a des électroniciens, des gens qui ont développé des modules de conversion. On a des électromécaniciens, c'est des gens qui vont faire des systèmes, des espèces de grandes boîtes

comme ça qui font des actions particulières. Et on a des ingénieurs en software qui vont développer du logiciel qui permet de piloter l'ensemble. Donc ça, c'est notre activité. On a une cinquantaine de personnes avec, on va dire, 30 employés et une vingtaine d'ouvriers. Donc les employés, c'est des ingénieurs, c'est des équipes commerciales, c'est des équipes de support, de gestion de projets. Et puis, les ouvriers, c'est ceux qui vont fabriquer les systèmes. Et on appartient à un groupe liégeois un peu plus gros qui s'appelle CE+T. Et en tout, dans le groupe, il y a un peu près 400 personnes. Le marché que l'on adresse, il y a six marchés essentiellement.

On va être dans le marché du transport. Donc là, on va avoir des clients qui vont par exemple, eux, avoir pour client Infrabel, ou la Stib, ou le TEC. Donc voilà, des opérateurs de transport. Nous, on ne vend pas en direct à ces opérateurs. On vend à des intégrateurs. On est présent dans le secteur de l'industrie, avec des acteurs qui ont besoin de nos systèmes de conversion. On va être présent dans les télécoms, dans le médical, dans la transition énergétique et dans le secteur de la défense. C'est nos six marchés sectoriels que l'on adresse. Et d'un point de vue géographique, on est quand même très focalisé sur Belgique, France et Europe. Et on a un peu de business qui se fait en dehors de l'Europe, mais c'est quand même assez limité.

I: C'était très clair pour moi. Merci. Et donc, pour votre rôle à vous, au sein de l'entreprise, c'est quoi exactement ?

D: Donc, moi, je suis le directeur de l'entreprise. Moi, je m'occupe de faire fonctionner l'ensemble des départements entre eux. Mais j'ai aussi une responsabilité, je suis aussi le responsable de l'équipe commerciale. J'ai une double casquette, à la fois la direction générale de l'entreprise et la direction commerciale.

I: Et est-ce que vous avez quelqu'un au sein de l'entreprise qui s'occupe des sujets de durabilité ou des sujets ESG ?

D: Oui, on a quelqu'un qui est plutôt dans l'équipe de fonctions de support, qui a ça dans ses responsabilités. Après, tout ce qui est RSE ou ESG, c'est un sujet maintenant que l'on traite avec le groupe. Je t'ai mentionné qu'on appartenait à un groupe, et donc cette réflexion de durabilité, on est accompagnée par un cabinet pour nous aider à faire ça selon les règles de l'art.

Néanmoins, la société a anticipé un petit peu tout ça. La durabilité est quelque chose qui est important et qui parlait déjà au management précédent. Moi, je suis arrivé il y a un an et demi,

presque deux ans maintenant, mais le sujet de durabilité était un sujet qui était déjà adressé avant que j'en arrive, avec notamment toute une série d'actions qui sont menées de manière à réduire notre empreinte carbone. La réduction de l'empreinte carbone peut se faire à différents niveaux. Par exemple, on a installé des panneaux photovoltaïques sur le toit du bâtiment pour avoir une partie de l'énergie électrique nécessaire qui soit produite en direct par nous. On a aussi d'autres actions qui sont menées pour réduire la consommation d'eau, par exemple en mettant des compteurs et de détecter éventuellement des fuites d'eau. On a des actions qui sont menées pour réduire notre consommation de plastique. Plutôt que d'utiliser, par exemple, du papier bulle, on fait du recyclage de carton pour en faire des protections qui ressemblent à du papier bulle, mais qui n'est pas du plastique et qui est en carton, et donc on fait de la récupération. On a différentes actions de ce côté-là qui sont menées. Et on a le label Ecovadis, je ne sais pas si tu vois ce que c'est.

I: Je vois de nom, mais je ne connais pas plus précisément.

D: Le label Ecovadis est un label qui est reconnu dans l'industrie et sur lequel on va être noté sous une série de critères. Consommation d'énergie, recyclage, une série de choses. Et on a un label silver, ça veut dire qu'on est dans le top 15% des sociétés qui sont les plus durables.

I: Et ça, toutes ces actions, c'était plutôt une envie, motivation interne à l'entreprise qui était du dirigeant précédent, etc., qui ont fait que tout ça a été mis en place ou il y avait d'autres motivations ?

D: Il y a une double motivation. Une motivation de l'entreprise et des valeurs de l'entreprise en disant que c'est important de faire tout ça. Il y a aussi une motivation qui est liée au business. Certains de nos clients ont des exigences par rapport à cette durabilité. Le fait d'avoir un label Ecovadis Silver, il y a des clients qui, chaque année, nous demandent si on a reconduit notre label. Chaque année, on doit faire une déclaration et nous montrer qu'il y a des points d'amélioration. Mais on a aussi des clients qui vont être assez exigeants sur une série de critères. Ça peut être des critères comme comment on va organiser les transports, la logistique, l'emballage. Ils vont être attentifs à ce que, comme je te le disais, on n'utilise pas de plastique. Tu peux aussi avoir des critères par rapport au fait que l'on puisse réparer les systèmes que l'on fabrique. C'est une autre exigence de durabilité. Sur la possibilité, s'il y a une panne, en dehors de la période de garantie, où là on a une question de remplacement ou de réparation pendant

deux ans, il y a des clients qui veulent : « on souhaite que vous soyez capable de réparer les produits pendant des périodes qui peuvent être assez longues ».

I: Est-ce qu'il y a d'autres clients qui vous ont déjà demandé de faire certaines mesures ou certains indicateurs que eux doivent utiliser, par exemple, pour leur propre reporting ?

D: On n'en a pas beaucoup. Comme je te le disais, on fait des systèmes de conversion d'énergie électrique. Un des facteurs qui va dire si c'est une bonne conversion d'énergie ou pas, c'est les pertes qui sont générées par le convertisseur. Certains de nos clients exigent d'avoir des convertisseurs qui ont moins de pertes. Cela veut dire qu'il y aura moins de pertes énergétiques et c'est plus durable. Ils vont être exigeants sur la qualité du produit. Mais on n'a pas, à ma connaissance, de KPIs à remonter pour leur propre reporting.

I: Au niveau aussi du secteur financier, est-ce que vous ressentez une pression financière sur ces attentes ?

D: On a senti avec les obligations imposées par l'Europe en termes de reporting ESG, je pense qu'il y a un an, on a senti cette pression de devoir le faire en même temps que notre reporting financier. C'était l'exigence de l'Europe. L'Europe a un peu relâché la pression et on la ressent un peu moins à l'heure actuelle. On la sentait plus il y a un an.

I: Je veux dire aussi au niveau de vos relations bancaires, par exemple pour une demande de crédit ou de financement, est-ce que vous ressentez une certaine pression et attente vis-à-vis de la banque ou des investisseurs ?

D: Non, de la banque, pas vraiment. On appartient à un groupe et ce groupe a des investisseurs comme Wallonie Entreprendre, le bras financier de la région Wallone, ou le SFPIM le bras financier de l'État fédéral. Eux vont être attentifs à ça, mais sans mettre une pression importante sur leur participation.

I: Dans tout ce que vous faites pour l'instant au niveau ESG, qu'est-ce qui est le plus compliqué pour une entreprise comme la vôtre ?

D: Le plus compliqué, c'est de répondre aux exigences de reporting qui sont quand même extrêmement lourdes. Je pense que l'Europe a voulu aller un cran trop loin, trop vite. Je suppose

que tu es un peu familière avec tout ça, mais il y a la notion de double matérialité avec une série d'indicateurs à pouvoir calculer avant de les remonter. Une fois qu'on a les indicateurs, faire le reporting, c'est simple. Mais calculer tous les indicateurs, ça peut être extrêmement chronophage. Ça coûte aussi beaucoup d'argent. Nous, on est dans une situation un peu tendue pour l'instant. Le business est sous pression parce que d'un point de vue macroéconomique, c'est quand même un peu compliqué. D'avoir ça à faire en plus, alors qu'on a d'abord un focus d'essayer de maintenir notre chiffre d'affaires et de maintenir une certaine rentabilité. Il faut être clair, ce n'est pas ça qui a la plus haute priorité à l'heure actuelle. Même si c'est important, on ne va pas donner la plus haute priorité à ça.

I: C'est un peu un tout, la complexité des données, le temps, les ressources en plutôt, qui fait que c'est compliqué.

D: Ça avait été une approche un peu plus graduelle en disant que pour 2027, on va vous demander de mettre le pied à l'étrier, de commencer à faire du reporting. Mais non, les exigences de l'Europe, s'ils avaient maintenu leur calendrier initial, du jour au lendemain, toutes les sociétés avaient un travail de dingue à faire pour être conformes à la législation. Ça, c'est compliqué.

I: C'est pour ça qu'ils ont fait un pas en arrière.

D: Oui, ils se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient pas. Et alors d'exiger ça, c'est très bien que l'Europe soit à la pointe en termes de durabilité et qu'elle impose, mais il ne faut pas non plus que ça impacte la compétitivité des entreprises. Si tu en demandes trop et que tu as des exigences que les autres dans le monde n'ont pas, finalement tu altères la compétitivité des entreprises. C'est pour ça qu'ils ont fait un pas de côté.

I: Oui, c'est exactement pour ça, pour la compétitivité, qu'ils ont décidé de revenir en arrière, de faire ça plus progressivement. Je relis un petit peu sur tout ce que je voulais passer. Je ne sais pas si vous pensez à autre chose. Parce que moi, mon but, c'est vraiment d'analyser ce que les PME font au niveau du reporting. S'ils font vraiment des choses en interne et s'ils font du reporting par rapport à ça. C'est un peu tout ce qui motive et qui freine.

D: En fait, comme on est un petit peu aussi dans un des secteurs dans lesquels on est actifs, c'est la transition énergétique. Nous, on a des solutions qui permettent ce qu'on appelle de faire du

contrôle et du pilotage d'assets énergétiques. Un asset énergétique de manière un peu high level. Cela peut être si tu as des panneaux photovoltaïques sur le toit, ça, c'est un asset énergétique. Si tu as des batteries qui te permettent de faire un stockage temporaire et puis de les situer, c'est un autre asset. Et puis, tu vas avoir de la consommation. Nous, on est dans tout cet écosystème et on a équipé notre société avec le logiciel que l'on développe pour en faire un peu une vitrine, pour montrer à d'autres clients ce qu'on est capable de faire. Donc, on est assez sensible à ça. On prend des actions pour réduire nos déchets, pour réduire notre consommation d'eau, d'électricité, de gaz. Tout ça, on fait parce qu'on trouve ça bien et parce que ça peut être aussi économiquement intéressant. Si tu diminues de 20% ta consommation d'électricité, pour une entreprise, c'est conséquent en termes de bénéfices. Donc, on le fait pour ça aussi. Après, les démarches de reporting, c'est comme toujours. C'est plus si on est poussé dans le dos par la législation et potentiellement pénalisé si on ne le fait pas qu'on va le faire.

I: Mais vous communiquez quand même un petit peu par rapport à ça sur vos réseaux, sur votre site.

D: Oui, on communique. Chaque fois qu'on renouvelle notre label Ecovadis, une fois par an, on va le communiquer sur les réseaux sociaux. C'est visible sur notre site web. Avant que je n'arrive, il y avait un rapport RSE qui était disponible sur notre site web. Ici, on ne l'a pas mis à jour récemment, mais à l'époque, on l'avait fait. On a parlé de notre système que l'on avait mis en place au sein de la société, par exemple, en fonction de la luminosité, diminuer l'éclairage dans les zones de stockage, parce que ce n'est pas nécessaire. Cela nous a permis de diminuer de manière significative notre consommation électrique. On aurait fait un petit post LinkedIn pour en parler. Sans que ce soit du green washing, d'essayer de parler d'être un peu factuel et de montrer des exemples. On veut mettre en avant nos solutions qui permettent de piloter correctement tous les flux énergétiques.

I: Je pense que j'ai déjà bien passé sur tout ce que je voulais savoir.

D: Il y a des choses qu'on fait aussi, mais qui sont plus classiques et qui sont drivées par la fiscalité. On est en train de verdir notre parc de voitures de société. Maintenant, si tu donnes une voiture qui n'est pas électrique à un employé, fiscalement tu es pénalisé. C'est une manière assez efficace qu'a trouvé le gouvernement de faire basculer les voitures en électrique. Parce que la différence est vraiment significative par bagnole. Dans ce cas-là, je vais le faire. Alors on a installé des borne-charge au bureau. On a une production avec des panneaux sur le toit. Ce

sont des petites actions supplémentaires que l'on fait pour la durabilité. Ce n'est pas qu'on gère beaucoup de déchets. Quand tu as un atelier de production, tu vas avoir des déchets de câbles, électroniques, etc. On fait un tri très sélectif, très précis, pour maximiser le recyclage. On a des pièces métalliques qui sont fabriquées à Liège, renvoyées en Normandie, retournées en Flandre et reviennent chez nous. Avant, ces pièces métalliques étaient enveloppées dans des plastiques. Maintenant, on a fait fabriquer des caissons spéciaux dans lesquels on met les pièces métalliques, mais sans devoir les emballer. Ce sont des petites choses, mais ça a une grande échelle de durabilité. Quand on rajoute toutes ces petites actions. C'est peut-être aussi un point important que, en tant que société, de montrer que tu es attentif à la durabilité, avec ce genre d'action, ça peut être intéressant pour recruter aussi. Surtout dans les jeunes qui sont plus sensibles à toutes ces problématiques. On voit que ce sont des choses qui parlent. On est dans une logique de recrutement où on doit aussi vendre la société et les valeurs qu'elle véhicule.

I: Pour revenir sur toute l'évolution du cadre réglementaire, est-ce que tu es familier avec le VSME ou pas du tout ? Est-ce que tu sais ce que c'est ?

D: C'est l'acronyme anglais ou le français ?

I: C'est anglais. Je peux regarder en français. Je pense qu'en français c'est aussi la même chose. C'est ce que l'Union Européenne est en train de créer comme un cadre de normes volontaires pour les PME. Pour un peu alléger, pour changer de la CSRD, tout l'autre cadre qui n'est plus obligatoire pour pas mal d'entreprises. Ils ont créé ce cadre volontaire, plus facile et plus accessible.

D: Je n'ai jamais entendu parler de ça. C'est un peu dans la même lignée qu'EcoVadis. EcoVadis, c'est quelque chose de complètement volontaire, qui est déclaratif. Tu dois t'abonner à EcoVadis et tu as un portail. Après tu vas répondre à une série de questions. Est-ce que tu fais ça ? Il y a une vérification qui est faite par EcoVadis. Il te donne un score et il t'attribue ton label. C'est aussi purement volontaire. Je n'étais pas au courant de ce VSME.

I: C'est tout nouveau depuis les changements. Je pense qu'ils sont encore en train de le développer au maximum. Je pense que j'ai fait le tour des questions. Pour l'instant, vous voyez toutes ces démarches ESG que vous faites et toutes les demandes des clients, vous voyez plus ça comme un frein actuellement, ou plus comme un levier économique ? Est-ce que vous voyez plus les effets positifs que cela génère, ou plus les effets négatifs pour l'instant ?

D: Je crois que je suis plutôt neutre par rapport à ça. Comme je te dis, pour certains clients, ça va vraiment être une exigence. A l'heure actuelle, les clients, leurs exigences vont plus être sur la cybersécurité. Pour l'instant, c'est tout en haut de l'agenda, parce que l'intelligence artificielle fait que les risques de cybersécurité sont démultipliés. On a des exigences très fortes de ce côté-là. Une des entreprises avec lesquelles on travaille, un de nos plus gros clients, c'est Alstom. Alstom, c'est un énorme groupe. Alstom, c'est ceux qui fabriquent les trains, par exemple, les TGV, les Eurostar. C'est une très grosse société. Ils font des lignes de chemin de fer. Pour eux, s'inscrire dans une logique de durabilité, de montrer que l'on fait toute une série de choses, c'est très important. Parce que leur client à eux, ça va être des Infrabels. Un acteur comme un Infrabel est aussi extrêmement attentif à sélectionner des acteurs qui s'inscrivent dans une logique de durabilité. Infrabel, finalement, les transports ferroviaires, c'est vu comme étant une mobilité douce. C'est une mobilité qui génère beaucoup moins d'émissions de gaz à effet de serre, de CO2, que les autres mobilités. Dans une réflexion globale de mobilité douce, en tout cas de services qu'ils proposent, ils veulent aussi s'assurer qu'ils vont travailler avec des sociétés qui respectent ça. A quoi bon sinon d'essayer de promouvoir ça si tu vas choisir des sociétés qui ne font pas du tout attention. Là, j'y vois un intérêt. Je suis relativement neutre en me disant que je ne vois pas ça comme étant une grosse charge, mais je ne vais pas dire non plus que ça va complètement changer notre vie et nous faire gagner beaucoup plus de business si on le fait. C'est plus neutre.

I: Parfait. J'ai fait le tour de mes questions. Je pense que c'est bon pour moi. Merci beaucoup.

D: Avec plaisir. Bon courage pour la suite.

I: Merci. Bonne fin de journée en tout cas.

D: Allez, salut. Ciao.

2.2. Thomas Liénard, CEO de Be-Life

I: Donc, pour commencer, est-ce que je peux vous demander d'un peu, en quelques mots, présenter votre entreprise, donc son activité, son marché, ses clients, etc. Oui.

T: Donc, pardon. Be Life, c'est une entreprise qui fabrique et commercialise des compléments alimentaires sous la marque Be Life. C'est une entreprise qui existe depuis 1991, qui a été fondée par un couple, elle déjà très active dans le milieu du bio. Elle avait d'ailleurs un magasin bio à l'origine et lui était actif dans les compléments alimentaires, puis se sont rencontrés et ont formé ensemble, créé ensemble Be Life, qui est une marque de compléments alimentaires qui a l'intention de créer des produits qui soient efficaces, donc bien dosés, avec les bons ingrédients, etc. Accessibles, donc excellent rapport qualité-prix, mais aussi disponible le plus largement possible. Et en harmonie avec la nature, c'est-à-dire vraiment avec une attention toute particulière pour l'environnement, mais aussi la nature humaine, le corps des gens, etc. Donc, c'est une entreprise familiale. Maintenant, c'est une entreprise qui appartient à Korys, qui est la société d'investissement de la famille Colruyt. Donc, c'est une centaine de membres de la famille Colruyt qui investissent leur argent dans cette société et cette société investit, entre autres, dans des entreprises privées, comme du private equity. Donc, maintenant, elle appartient à 100 % à Korys. Et donc, nous, on vend les produits principalement en Belgique. Donc, c'est vraiment 80 % de notre marché, c'est la Belgique, mais aussi en France, aux Pays-Bas, au Luxembourg et dans différents pays européens. On est disponible en pharmacie, en parapharmacie, en magasin bio, en pharmacie en ligne, de façon assez large.

Et voilà. Donc, il y a cet engagement de durabilité qu'on appelait peut-être écologie dans les années 90, quand l'entreprise a été fondée, mais qui est en fait plus large, qui concerne la durabilité, donc pas seulement l'environnement, mais aussi les aspects sociaux et les aspects de gouvernance d'entreprise. Et donc, ça a toujours fait partie de l'ADN. Ce n'était pas forcément structuré, documenté correctement jusque-là. Et donc, ici, dans les dernières années, on s'est lancé dans une démarche de structuration de notre approche durable. Qu'est-ce que ça veut dire, qu'est-ce qu'on fait, quels sont nos plans, etc. Et ça a finalement débouché sur la certification B Corp qu'on a obtenue l'année dernière au mois de novembre, qui était là vraiment pour nous aider à structurer cette approche, à nous comparer à un benchmark international très exigeant, un référentiel très exigeant. Et ça a aussi eu pour mission de nous créer une espèce de roadmap, donc de feuille de route en termes de durabilité avec des priorités, des actions à travers le temps.

I: Et là, pour l'instant, en interne, c'est qui s'occupe des sujets de durabilité, ESG et pourquoi spécialement cette personne-là? Est-ce que vous avez un responsable spécial ou c'est plutôt le dirigeant, le RH?

T: Alors, la durabilité, moi, je vois vraiment ça comme l'affaire de tous, en fait. Ce n'est pas l'affaire d'un département. Ça ne doit pas, je pense, être l'affaire d'un département. Alors, parfois, c'est plus facile de coordonner tous ces aspects-là dans un département. Mais en tout cas, dans une PME, on n'a pas, je veux dire, je n'ai pas les moyens d'avoir un responsable durabilité. Donc, en gros, chez nous, c'est moi qui porte ça, qui ai donné l'élan, si vous voulez. Mais c'est très important pour moi d'impliquer tout le monde. Donc, en fait, on attire aussi des gens qui sont sensibles à ces questions de durabilité parce qu'on communique là-dessus, parce que ça fait partie de notre ADN. Donc, on attire des gens qui sont intéressés par ça et qui, donc, n'ont pas vraiment de mal à s'impliquer. Mais par exemple, quand on a fait la certification B Corp, une première chose que j'ai faite avant de lancer tout cet exercice, c'est vraiment d'impliquer tout le monde et de m'assurer que tout le monde allait jouer le jeu et allait s'engager de façon motivée dans cette démarche. Sinon, c'est trop compliqué. Si c'est juste une personne qui doit tirer tout, c'est impossible, en fait.

I: Et là, concrètement, en matière de durabilité en interne, vous faites quoi? Si vous pouvez me donner quelques exemples en plus du Label B corp, qu'est-ce que vous faites concrètement?

T: Alors, il y a évidemment toute une série d'initiatives qu'on prend, qu'on prenait déjà, mais qu'on a structurées autour de ce Label B Corp. Alors, si on prend autour de l'environnement, par exemple, on va être très attentifs à essayer de réduire nos émissions. Et donc ça, on va le faire comment? On a installé des panneaux photovoltaïques. Toute la flotte de voitures est passée à du 100% électrique. Voilà ce genre de choses. En termes sociaux, pour l'aspect S de ESG, on va être très attentifs à faire des enquêtes de satisfaction et d'engagement, par exemple, auprès de notre personnel, qui sont assez détaillées, sur base desquelles on va prendre des actions pour renforcer nos points forts et compenser nos points plus faibles. En termes de gouvernance, par exemple, on va être très attentifs à la gestion de nos fournisseurs, parce qu'évidemment, on dépend beaucoup de nos fournisseurs d'ingrédients. Par exemple, on a mis en place un code de conduite des fournisseurs que tous nos fournisseurs doivent signer. Si les gens ne veulent pas signer, on ne travaille pas avec eux. On va faire des audits sur place avec un axe ESG assez important chez nos fournisseurs, ce qui nous permet de vraiment contrôler ce qu'ils font et aussi de les motiver à augmenter leur focus sur l'ESG. En termes de gouvernance, on va essayer d'engager aussi les employés le plus possible. On a créé, par exemple, une Green Team, une équipe d'employés volontaires qui se réunissent de temps à autre et qui réfléchissent à des projets à mettre en place pour nous améliorer, principalement au niveau environnemental. Par exemple, ils ont décidé de lancer des plantations sur notre terrain,

mais des plantations pas n'importe comment. Donc on a fait appel à des bioingénieurs spécialisés qui nous aident à choisir les essences d'arbres, de plantes qui vont avoir un intérêt au niveau de la biodiversité. On a aussi structuré toute notre approche par rapport à notre engagement civique et engagement dans la communauté. Donc, on a très bien défini, OK, on va faire des dons, mais à quel type d'association ? On va s'engager dans la communauté, comment on va le faire ? Par exemple, dans la communauté, on s'engage pour la biodiversité. On a travaillé avec une association qui plante des haies chez des agriculteurs, parce que les haies, ça augmente la biodiversité. Donc, on a financé le placement d'une haie chez un agriculteur en Wallonie. On va donner, par exemple, chaque employé a droit à une demi-journée de bénévolat. Et donc, on va faire du bénévolat pour aller repeindre une école, ce genre de choses, des choses dans notre communauté. Donc, il y a toute une série, finalement, d'actions et d'initiatives qui sont chapeautées, finalement, par cet engagement ESG. Et ce qu'on fait maintenant, donc là, par exemple, on a fait B Corp qui nous a évalué et qui nous a permis aussi de nous améliorer sur une série de choses. On a mis en place toute une série de codes, par exemple, dans le cadre de B Corp, un code d'éthique, une politique de lanceur d'alerte. On a mis en place une politique contre les conflits d'intérêts, pour éviter que des employés aient des conflits d'intérêts, genre donner du business à sa belle-sœur ou des trucs comme ça. Donc, tout ça, c'est très structuré. Il y a des méthodes pour déclarer les conflits d'intérêts, etc. Dans le cadre de B Corp, il y avait un peu des choses un peu évidentes à mettre en place et on les a mises en place. Et là, on continue notre parcours. Donc là, on a une roadmap. Avec B Corp, on doit se faire recertifier tous les trois ans. Donc, on prépare la prochaine recertification. Et par exemple, les projets pour cette année-ci, on fait une analyse de matérialité. Une analyse de matérialité, c'est quoi ? C'est un exercice qui nous permet d'évaluer les impacts que l'entreprise a sur les différentes parties prenantes, sur les employés, sur les fournisseurs, sur les clients, sur l'environnement, etc. Donc, on évalue tous ces impacts et on évalue l'ampleur de l'impact qu'on a sur ces différents éléments. Et sur base de ça, ça va nous permettre de prioriser de nouvelles actions à mettre en place pour limiter les impacts négatifs qu'on pourrait avoir. Donc ça, c'est un premier exercice avec lequel on est occupé pour le moment. Un deuxième exercice qu'on va faire cette année, c'est un rapport de durabilité ou je ne sais pas comment on appelle ça.

I: Oui c'est comme ça, du reporting.

T: Donc ça, on n'avait jamais fait, mais maintenant qu'on a structuré les choses avec B Corp, donc qu'on a une vision beaucoup plus claire sur nos axes, qu'on va faire l'analyse de durabilité. Mais une fois qu'on aura fait ça, on pourra faire un reporting d'impact ou un reporting de

durabilité qui sera communiqué sur notre site. Et d'ailleurs, sur notre site, on communique beaucoup de choses autour de tout notre engagement durable. Et donc, notre politique d'achat, nos politiques ESG, tout ça est disponible à quiconque veut le lire sur notre site.

I: Et pour revenir sur le B Corp, avoir voulu avoir ce label, c'était une décision interne. Il n'y avait pas spécialement de pression externe, on va dire, des clients ou quelqu'un qui a demandé ? C'était vraiment une envie interne à l'entreprise.

T: C'était une envie interne à l'entreprise. En fait, depuis quelques années, notre actionnaire dont j'ai parlé, Korys, ils sont très branchés durabilité. Et donc, ils ont assigné un consultant spécialisé en durabilité qui travaille avec toute leur participation, donc toutes les entreprises dans lesquelles ils ont investi, pour les aider à s'améliorer au niveau ESG. Donc, ça fait déjà trois, quatre ans qu'on travaille avec ce consultant qui nous aide à définir des projets à mettre en place pour nous améliorer au niveau de la durabilité. C'est comme ça qu'on a fait les questionnaires ou les codes de conduite pour les fournisseurs, un programme d'audit, qu'on a mis en place la Green Team. Il y a toute une série de choses qui avaient été définies avec eux. Et donc, j'ai vu que ça commençait à se structurer. Et à un moment, B Corp, j'avais toujours ça dans le fond de ma tête, mais je pensais, c'est trop compliqué, ce n'est pas pour nous, c'est trop dur, on n'y arrivera pas, etc. Et puis finalement, une consultante a essayé de me vendre ses services et avait fait un petit travail sur tous les trucs qu'on pouvait faire. Et un des points, c'était B Corp. Et donc, j'ai discuté avec elle en lui disant, non, c'est trop dur, trop compliqué. Elle m'a dit, mais non, quand je vois ce que vous faites, je pense que c'est tout à fait abordable. Bon, bien sûr, c'est du travail, mais vous pourriez y arriver. Du coup, ça a commencé à me titiller. Et donc, je me suis renseigné. Je me suis dit, OK, en fait, si on le fait bien et si on est bien accompagné, on s'est fait accompagner par un cabinet qui est spécialisé dans la durabilité pour les PME. Vous connaissez peut-être qu'il s'appelle Better Business. Ça vaut la peine de regarder ce qu'ils font. En fait, ils sont eux vraiment spécialisés dans les parcours de durabilité pour les PME. Entre autres, B Corp et eux sont B Corp. Mais ils aident des entreprises à obtenir une labellisation B Corp, mais pas que, ils ont d'autres labels, Shift Impact à Bruxelles, par exemple. Ils font toute une série de choses. Et c'est eux qui nous accompagnent, par exemple, dans l'analyse, qui nous ont accompagnés dans B Corp, mais qui nous accompagnent maintenant dans l'analyse de durabilité, dans le reporting, etc. Donc, c'était vraiment un désir interne. On n'a pas eu d'exigences externes qui nous ont poussés à faire ça.

I: Et pour ce label, est-ce que vous devez faire un suivi ou mesurer certains indicateurs en interne, précisément, on va dire?

T: Oui, il y a beaucoup de collecte de données qui a eu lieu pour obtenir le label. Pour obtenir le label B Corp, c'est un énorme questionnaire très compliqué auquel on doit répondre. Et pour chaque item, on gagne des points, un certain nombre de points. Et à la fin, il faut obtenir plus de 80 points pour être labellisé B Corp. Bon, maintenant, depuis cette année, les standards de B Corp ont changé. Donc, ce n'est plus un système de points, mais c'est un autre système. Mais donc, oui, dans ce cadre-là, on a dû mesurer beaucoup de choses. Donc, par exemple, je ne sais pas, on devait mesurer un des aspects, c'était la réduction des toxines et augmentation de la biodiversité. Là, par exemple, on devait prouver quel était le pourcentage de nos ventes qui était bio, par exemple. Enfin, voilà, on a dû mesurer toute une série de choses. Et à la recertification dans trois ans, on va devoir remesurer, reprouver, redocumenter ce qu'on dit.

I: Et maintenant, pour repartir un peu sur la même chose, mais autre chose, est-ce que vous avez déjà reçu des demandes de certains clients qui demandaient des informations ou certains engagements ESG?

T: Pas vraiment, pas encore beaucoup. On n'a pas beaucoup de pression de nos fournisseurs. Il y a un ou deux fournisseurs qui commencent à structurer ça un peu plus et qui nous font signer aussi un peu des codes de conduite fournisseurs comme ça. Mais non, pas vraiment. Je veux dire qu'on n'a pas vraiment beaucoup de pression de la part de nos clients pour nous améliorer au niveau ESG. C'est plutôt vraiment une volonté interne parce que c'est dans l'ADN de l'entreprise et que moi, je voulais structurer, concrétiser et même en tant que dirigeant d'entreprise, me dire mais OK, on dit qu'on est en harmonie avec la nature, etc. Mais en fait, est-ce que c'est vrai? Est-ce que ce n'est pas juste du greenwashing que je suis en train de faire malgré moi? Et voilà, c'était une façon pour moi de me rassurer. Et finalement, on a été très rassuré. On a eu un score incroyable. On a eu 114 points, ce qui est très élevé comme score chez B Corp.

I: Donc voilà. OK. Et au niveau de tout ce qui est des banques, des investisseurs, etc. Est-ce que vous avez aussi une pression? Est-ce que vous ressentez une pression, des attentes?

T: Non, pas vraiment. Ils sont contents qu'on soit B Corp. Ce n'est pas ça, mais non, je ne dirais pas que j'ai une pression externe qui me pousserait dans cette direction.

I: OK. Et vous parliez que l'année prochaine, vous comptez faire du reporting. Est-ce que vous avez déjà un cadre en tête pour ce reporting?

T: Non, pas encore. Mais vraiment, je me laisse guider par ce consultant Better Business qui nous aide là-dedans. Eux, ils ont tout à fait l'habitude de faire ça. Et donc, voilà, je fais confiance au processus. Donc, ils ont dit on fait d'abord une analyse de matérialité. Sur base de ça, on va pouvoir construire le reporting. Donc, je vous laisse un peu conduire, si vous voulez. Donc, je n'ai pas vraiment encore de cadre.

I: Et pour vous, qu'est-ce qui est le plus compliqué pour une entreprise comme la vôtre de faire tout cet analyse, ce reporting, toutes ces mesures?

T: C'est sûr que c'est sûr que c'est en tout cas la certification B Corp. Ça a été du travail. Après, c'est du travail qui est très valorisant. C'est très énergisant de faire ça. Ça donne beaucoup de fierté aussi en interne. Et ça a beaucoup de valeur. Je ne peux pas dire ça vaut X milliers d'euros, mais c'est un investissement qui a de la valeur parce que ça nous permet d'être plus résilients à travers les turbulences. Et on est dans un monde qui est fait de plein de turbulences, surtout pour le moment. Donc, ça nous permet d'être plus résilients, plus robustes à travers le temps. Donc, ce qui est contraignant. Oui, c'est un peu tout ce reporting, toutes ces mesures, etc. Mais après, une fois qu'on l'a fait une ou deux fois. Voilà, puisque ça fait trois ou quatre ans qu'on travaille avec ce consultant qui, lui aussi, nous fait collecter des données, etc. Bon, après, on a un peu. On prend un peu le pli, si vous voulez. Mais surtout, c'est que c'est un engagement public. Et donc, je ne peux pas dire maintenant cette année, je n'ai pas trop de budget puisque les ventes ne sont pas très bonnes. Donc, tous ces trucs, je les laisse tomber. Ben non, c'est un engagement qu'on a pris publiquement et qui nous oblige.

I: Je regarde un peu ce que j'avais noté. Mais donc, pour revenir un peu sur toutes les difficultés. Est-ce que vous avez ressenti des problèmes un peu des fois de ressources comme c'est une plus petite structure ou de temps à consacrer? Ou même des problèmes niveau. Comment dire, mesures de données, etc. Ou même du jargon un peu, on va dire. Surtout, ces termes qui, des fois, ne sont pas faciles à comprendre. Par exemple, la double matérialité.

T: Oui, il y a pas mal de gens qui ont du mal à comprendre cela. Alors oui, c'est sûr que c'est très intimidant. Comme je dis, on a mille choses à faire. Il y a un business à faire tourner. Et

donc, en termes de temps, etc. C'est comme tout, en fait. C'est une priorisation à partir du moment où ça devient quelque chose d'important pour vous. Et que vous ne faites pas parce que quelqu'un vous a dit qu'il fallait le faire. Si c'est juste une contrainte réglementaire, évidemment, c'est super pénible. Comme toute contrainte réglementaire. Mais à partir du moment où on a décidé que ça avait du sens, que ça avait de la valeur. Ben voilà, c'est une question de priorisation. C'est comme la qualité. Donc, le contrôle qualité, l'assurance qualité, toutes les procédures qu'on doit faire. C'est aussi hyper pénible. Mais on sait que c'est super important. Donc, on en fait une priorité et on met les moyens derrière. Donc, je vois ça un peu de la même façon pour tous les engagements ESG. Et alors, pour tout ce qui concerne le jargon, etc. Effectivement, tout seul, franchement, je n'y serais pas arrivé. Je n'aurais jamais pu faire une certification B Corp seul. Il y a des entreprises qui font ça. Elles en meurent. Franchement, je vais parler avec des chefs d'entreprise qui étaient au bout de leur vie, au bout de leur certification B Corp. Je peux comprendre. Il y avait certaines questions, je ne comprenais même pas ce qu'ils voulaient. Et en fait, quand on se fait bien accompagner, pour moi, c'était vraiment la clé de se faire bien accompagner. C'est comme aller à un procès d'assises sans avocat. Ce n'est pas possible. Vous ne savez même pas quel papier il faut envoyer. Vous ne savez pas comment on doit écrire. Vous ne savez pas ce qui est attendu. Vous ne savez pas. Voilà. C'est comme un avocat. Si quelqu'un veut aller à un procès d'assises sans avocat, il part perdant. Mais c'est la même chose. Se faire accompagner par quelqu'un qui dit, t'inquiète, je sais ce qu'il faut faire. Je sais comment on doit collecter les données pour pouvoir ensuite répondre. Ils nous ont vraiment aidé à collecter une première fois toutes les données dans leur format, si vous voulez. Et sur base de ça, ils ont pu répondre à plein de questions. Je n'ai pas dû m'inquiéter. C'est eux qui ont rempli le questionnaire. Je devais juste me laisser guider. Toutes les semaines, on se parlait. Elle me disait, cette fois-ci, on doit développer tel document. Parce qu'on doit aussi développer des theories of change, une série de documents. Elle me dit, on va le développer. Voilà à quoi ça peut ressembler. Elle me montrait la route. Elle me montrait la voie, si vous voulez. Ça, c'était vraiment crucial pour moi. Et une fois qu'on est bien accompagné. Pareil à l'analyse de matérialité. Moi, je ne pigeais rien non plus à ce que c'était. On l'a fait avec elle. Ce n'est pas chinois. Mais voilà, ce n'est pas des choses. C'est comme tout. Si on vous demande de faire la comptabilité de votre entreprise et que vous n'avez jamais fait de comptable. Vous ne comprenez rien. C'est la même chose.

I: Je regarde un peu. Mais je pense que j'ai fait le tour de tout ce que je voulais savoir. Je ne sais pas si vous pensez à autre chose.

T: Non, mais peut-être un peu les bénéfiques. Parce que parfois, les gens me disent combien ça coûte tout ça. Et franchement, je n'ai pas vraiment de réponse. Et en fait, on peut le voir de deux façons. Soit on le voit comme de l'OPEX. Donc une charge qui va venir grever l'EBITDA. Alors oui, là, ça coûte rien que rien que payer la certification B Corp, payer les consultants etc. Ça coûte, et en plus le temps et l'énergie que les gens en interne auront passé sur tous ces aspects là. Mais si on le voit comme du CAPEX, plutôt comme un investissement. C'est comme tout. C'est comme les formations, en fait. On peut se dire aussi faire des formations en personnel, ça coûte une blinde. Si on arrêta, on aurait un EBITDA plus élevé. C'est sûr. Mais si on ne forme pas son personnel à terme, on est perdant. C'est un peu la même chose ici. Moi, je vois ça comme un investissement dans la durée. Et il y a plusieurs avantages que je ne peux pas chiffrer. Mais plusieurs avantages qui ressortent, par exemple au niveau de la marque. Ça augmente la confiance dans la marque. En tout cas, pour toute une série de consommateurs qui sont plus sensibles à ces sujets là. Ça a un intérêt au niveau du recrutement. Beaucoup pour les générations plus jeunes, mais pas uniquement. Les gens aiment savoir que l'entreprise dans laquelle ils postulent est responsable, prend des actions, regarde plus que le profit, etc. Il y a des avantages en termes de rétention d'employés. Une des choses qui m'a le plus surpris, c'est qu'on a assez forte croissance pour le moment. Et des employés sont venus me dire, écoute, cette certification B Corp, ça me rassure qu'on peut et grandir et croître et ne pas perdre notre âme et garder nos valeurs et rester qui nous sommes. Et ça, ça a beaucoup de valeur aussi en termes de rétention d'employés. La rétention du personnel, c'est quelque chose qui est un vrai sujet. Parce que si on perd les bons éléments, on perd beaucoup de choses. Donc en termes de rétention du personnel, c'est quand même quelque chose d'important. Ça a aussi des avantages en termes de rassurance du leadership de moi-même. En fait, ça me rassure qu'on est sur la bonne voie. Mais aussi, ça rassure mon investisseur qu'on est ancré dans des bonnes choses, qu'on fait des choses qui vont augmenter notre robustesse, etc. Donc, il y a beaucoup d'avantages plus sur le long terme. Et après, en fait, on commence à le voir en termes de robustesse. On voit quand même que ça nous permet de passer à travers des épreuves de façon un peu plus simple. Par exemple, un bête exemple, mais c'est quand même un exemple. Là, on a switché toute la flotte de voitures vers du 100 % électrique. Avec la crise du pétrole qui a lieu pour le moment et des coûts de l'essence qui ont augmenté fortement, nous, on était quand même très contents finalement d'avoir de l'électricité et de l'électricité qu'on a en partie produites nous-mêmes. Donc, tout ça, c'est des choses qui nous permettent, oui, d'être plus robustes quand il y a des perturbations, des turbulences.

I: Donc, vous voyez vraiment ça plus comme un levier stratégique, quelque chose dont vous avez besoin.

T: Tout à fait. Mais si ça ne fait pas partie de la stratégie de l'entreprise, c'est très compliqué. Ça devient une obligation réglementaire ou une obligation de je ne sais pas quoi. Et ça, ça n'a pas de sens. Si c'est vraiment ancré dans la stratégie et ça doit l'être. Par exemple, pour B Corp, on a dû changer les statuts de l'entreprise pour y indiquer que l'entreprise allait prendre en compte les différentes parties prenantes dans ses décisions et pas uniquement le profit. Donc, ça doit être au cœur de la stratégie. Et parfois, des entreprises font déjà plein de choses très bien, mais de façon peut-être parfois éparse ou pas très structurée. Et ce genre de label, B Corp, c'est une chose, mais ça pourrait être autre chose. Ce genre de label permet de structurer les choses. Et vraiment, je pense qu'il y a déjà beaucoup de gens qui font beaucoup de choses très bien. Mais ça fait peur. B Corp, moi, ça me faisait peur. C'est impressionnant. On ne comprend rien. On ne va jamais y arriver. Après, c'est sûr qu'il faut collecter des données. Il faut un minimum de système. Il faut quand même un ERP correct pour pouvoir collecter toutes ces données. Tout ça, c'est sûr.

I: Et là, vous utilisez quoi comme ERP pour collecter tout ça?

T: On a un ERP qui s'appelle pmiGest, un petit ERP. Pour le moment, je pense qu'à terme, on devra le changer. Parce qu'on grandit et qu'il va finir par ne plus répondre à nos besoins.

I: Comme je disais juste avant, j'ai fait le tour. J'ai eu tout ce dont j'avais besoin. Merci beaucoup. En tout cas, c'était super intéressant.

T: Avec plaisir. Bon travail. Merci.

I: Je vous souhaite une bonne fin de journée et un bon week-end. Au revoir.

2.3. Claire Dury, COO chez Analis

I: Bien, merci pour l'acceptation de l'interview, ça me fait beaucoup plaisir. Pour rappel, mon mémoire c'est sur la façon dont les PME abordent la durabilité, son reporting, comment les PME communiquent et pourquoi aussi, surtout les sujets de durabilité. Donc, j'ai préparé un petit livre d'entretien où j'aurai quelques questions pour après avoir une discussion. Pour

commencer, si tu sais me présenter un peu l'entreprise, son activité, sa taille, ses clients, marché, etc.

C: Ok, donc on a une entreprise belge, encore familiale, d'environ 150 personnes maintenant, avec la maison mère à Rhine, près de Namur, mais aussi un site à Gand et un autre à Zaltbommel, en Hollande. On est actif dans la vente et le support après-vente de matériel de laboratoire et d'instruments scientifiques. Donc, c'est vraiment au sens large du terme où tu as quelque part en laboratoire, tu pourrais avoir des machines que nous distribuons, c'est à dire que nous ne sommes pas producteurs de ces machines, nous sommes en contrat avec des producteurs de ces machines et nous les mettons à disposition sur le marché du Benelux. Alors, quelle est finalement la valeur ajoutée d'une entreprise comme la nôtre ? C'est vraiment tout ce qui est conseils et services, c'est à dire que nos équipes commerciales sont composées de scientifiques qui sont à même d'aller discuter avec une université, un labo de recherche, un hôpital pour, selon le besoin du client, promouvoir la bonne machine. Et on a aussi une grosse partie de notre activité qui est dans le service après-vente où là, nos ingénieurs de service vont faire de l'installation de machines, de la maintenance, de la réparation. Donc, ça, c'est vraiment le cœur de notre métier. Alors, nos clients, je disais, c'est en grosse partie les hôpitaux. On va aussi avoir tout ce qui est universités, centres de recherche, entreprises qui sont dans les sciences de la vie, donc tout ce qui est bio-ingénierie, développement de vaccins, voilà, un peu toutes sortes de choses. Mais on va avoir aussi des labos d'agroalimentaire, l'automobile. Voilà, c'est un peu vraiment tout profil dès qu'il y a quelque part une activité de laboratoire et nos clients sont localisés en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Donc, on a vraiment une activité très localisée. Nos fournisseurs, par contre, se trouvent dans le monde entier. Et je disais, oui, on est environ 150 collaborateurs aujourd'hui. Dans toutes les filiales. Alors, on est au niveau, lié peut-être avec la durabilité, on a été certifié B Corp en avril ou en mars 2024, ce qui fait que comme c'est un cycle de trois ans, on doit se recertifier avant avril de l'an prochain. Et on est aussi engagé dans la démarche Ecovadis, qui est quelque chose qui est plus orienté sur le monde de l'entreprise. Et là, on vient de... En janvier, on a repassé, je veux dire, notre réévaluation et on est reparti pour un nouveau cycle de trois ans.

I: OK. Et qu'est-ce qui vous a poussé à essayer d'avoir ce label?

C: Alors, B Corp, c'est le président de notre conseil d'administration. Donc, je disais, c'est une entreprise belge. Et donc, le conseil d'administration, c'est encore deux membres de la famille du fondateur. Donc, l'entreprise va avoir 100 ans l'an prochain. Et donc, un des petits-fils du

fondateur a été vraiment sensibilisé aux aspects environnement, société, et a vraiment pris connaissance, a eu connaissance de ce label B Corp et trouvé que ce serait intéressant de l'avoir pour l'entreprise, bien qu'on ne soit pas du tout dans un business to customer. Donc, on est plus sur du business to business. Et c'est ça qui a fait qu'il y a, je pense, deux ans max, un de nos clients nous demandait absolument de nous certifier EcoVadis. Parce que moi, je n'aurais spontanément jamais développé les deux en parallèle. Mais voilà, ça a été à la demande d'un client. Et tant qu'à faire, d'avoir l'EcoVadis c'est pour ça qu'on l'a remis à jour ici en début d'année. Parce que finalement, c'est pas trop... Une fois qu'on a fait la démarche une fois, c'était pas trop compliqué de repartir dans une deuxième validation, prolongation de la certification.

I: Et au niveau de la demande du client, je ne sais pas si vous allez m'en dire un peu plus, c'était pour quoi spécifiquement que cette personne avait besoin ? Est-ce que c'était pour lui-même, l'utiliser dans le cadre du reporting ou pour calculer ?

C: Probablement. C'est un grand groupe pharmaceutique. Et je n'ai pas été voir, mais en gros, je pense qu'ils ont sans doute publié un truc du type, on veut que 80% de nos fournisseurs soient certifiés sur EcoVadis. À mon avis, c'est ça qui s'est passé parce que c'était vraiment la première année, c'est eux qui ont payé notre certification. Donc, c'était vraiment quelque part pour pouvoir aller activer une checkbox de dire analyser certifié EcoVadis. Mais c'est le seul client qui nous l'a jamais demandé. On n'a pas d'autres clients qui nous demandent expressément d'avoir le label.

I: Et vous pensez que si vous n'aviez pas répondu à ce besoin, vous auriez perdu le client ou il aurait pu...

C: On n'a pas pris le risque, c'est un très grand client. Et à l'époque, on était vraiment sur un très très gros projet avec lui, donc on se dit ok, on prend le temps qu'il faut. Et j'ai vraiment, à l'époque, j'ai travaillé sur ce dossier-là à peu près toute seule. Parce que EcoVadis, c'est vraiment soumettre des documents et des documents, donc c'est hyper documentaire.

On n'a pas de contact avec une personne en face. Donc voilà, j'ai poussé un maximum de documents qui étaient déjà existants dans le système et on a eu une petite mention. Enfin, il n'y avait pas de médaille, il n'y avait rien. Donc je m'étais mis à un petit challenge ici en début d'année et en impliquant un peu plus de collègues, ben voilà, on a quand même une médaille d'argent qui est un peu plus honorable que juste la mention.

I: Et je ne vous ai pas demandé votre rôle à vous au sein de l'entreprise.

C: J'ai oublié de le dire aussi, je suis directrice des opérations, donc responsable de tout ce qui est services techniques, services après-vente et supply chain, achats, commandes clients et gestion des stocks. Alors impliquer, on n'a pas au sein de l'entreprise de responsable sustainability ou durabilité, etc. C'est un rôle que je me suis plus ou moins octroyée parce que c'est quelque chose qui me tient à cœur. Au début, vraiment quand on a été certifié B Corp, la responsable qualité qui avait suivi tout le dossier avec la consultante de l'époque a quitté l'entreprise. Du coup, il fallait quelqu'un pour reprendre un peu et je me suis proposée. Depuis lors, ben voilà, ce n'est pas une fonction à temps plein. C'est en plus du reste.

I: Ok. Et qu'est-ce que vous faites aussi concrètement en matière de durabilité ESG ou qu'est-ce que vous avez dû, qu'est-ce que vous faites et qu'est-ce que vous avez aussi dû mesurer et faire pour ces deux labels?

C: Alors, ce qu'on fait par rapport à l'environnement, par exemple, et on l'avait déjà en place parce que ça rejoint un peu, c'est de la durabilité, mais au départ, c'est surtout une question financière. C'est combien est-ce qu'on dépense en électricité, en gaz et en eau? Donc, ce suivi-là, même avant qu'on ne parle de B Corp ou d'Ecovadis, on l'avait déjà. Pas très bien formalisé, donc le fait de la certification a aidé au formalisme, mais voilà, ça, c'était déjà en place. On a mis des panneaux solaires quand même beaucoup. Je ne saurais plus vous dire en quelle année, peut-être 2012, 2013, mais vraiment à des fins de réduction des coûts. Quelque part, ça a permis de le récupérer. Donc, c'est vraiment quelque chose qu'on suit de près avec régulièrement des, voyons, on re-challenge un peu les contrats d'électricité. Je pense qu'on est passé récemment à la dernière négociation chez Eneco qui, sur son site, mentionne que c'est de l'énergie 100% verte. Donc, voilà, c'est un peu des démarches. Voilà, on essaye de faire se rejoindre les réductions de coûts avec, finalement, la protection de l'environnement. Au niveau, pour tout ce qui est l'aspect social, à la base, on est vraiment une chouette entreprise et je n'ai pas peur de le dire dans le sens où, voilà, j'ai vécu avant dans une multinationale américaine. Ici, on est vraiment sur une prise en compte du bien-être des collaborateurs, de respect. Déjà, il y a, puisque la législation belge et néerlandaise cadre assez bien, mais quelque part, on va au-delà avec des avantages qui ne sont pas présents dans toutes les entreprises. Donc, cette partie-là, vraiment tout le pilier soins aux collaborateurs, etc., on a toujours eu des beaux points et chez B Corp et chez Ecovadis.

Alors, ce qui manque un peu aujourd'hui et qui va sans doute être compliqué dans la nouvelle certification B Corp, c'est l'aspect communauté, prise en compte de notre impact sur le milieu, sur la communauté au sens large, prise en compte de l'impact de nos fournisseurs. Ce qu'on a fait au-delà des consommations et qui était quelque part pas obligatoire pour B Corp, mais qui l'est maintenant, c'est un bilan carbone sur l'année 2023. Donc, voilà, ça, c'est aussi une information qui est disponible, qui permettait de mettre en évidence les gros postes d'émission. Alors, je ne peux pas dire qu'aujourd'hui, on soit vraiment là pour travailler sur des pistes d'amélioration, mais il existe et on le refera certainement sur l'année 2026. Ça, ça met trois ans d'écart et on peut voir un peu où on en est. Donc, notre gros, gros poste d'émission, c'est le flux entrant, évidemment, l'approvisionnement, parce que dans les produits qu'on vend, il y a des produits réfrigérés, de liquide, de réactif. Certains viennent de Chine, donc ils viennent par avion. Donc, ça, c'est vraiment le transit, le flux rentrant par avion, c'est ça qui explose notre bilan carbone.

I: Et donc, vous tracez votre bilan carbone ici, c'est parti pour faire tous les trois ans, aussi votre consommation d'eau et d'électricité. Comment est-ce que vous mesurez ça et à quelle fréquence ?

C: Alors, c'est du mensuel. Donc, tout ce qui est électricité, gaz, eau, ça se fait sur base de relevés et des indices de consommation qu'on reçoit sur la facturation. Donc, on a notre responsable bâtiment qui consigne tout ça dans un fichier Excel de suivi. Voilà, c'est mensuel. Maintenant, moi, je ne le regarde pas de manière mensuelle et l'idée, c'est que je sais qu'il fait son travail et qu'au moment où on a besoin de l'info, on l'a et on va la rechercher.

I : Et donc, ça, vous l'utilisez dans le but de diminuer cette consommation, surtout à des fins financières. Et pour le bilan carbone, comment est-ce que vous le calculez ?

C: Alors là, ça a été aussi sur base de données, soit qu'on maintenait déjà, soit sur des données qu'il a fallu aller collecter, notamment tout ce qui n'est plus entrant. Nous, on peut tracer tout ce qui rentre, toutes les marchandises qui rentrent et toutes les réceptions qui sont enregistrées dans notre ERP. Et à partir de là, on s'est questionné nos fournisseurs, surtout nos fournisseurs de transport, les transporteurs avec qui on travaille, qui eux-mêmes ont pu nous dire, voilà, on a pris en charge à cet endroit-là, on vous a livré chez vous. Et après, on travaillait avec un bureau de consultance qui a plus d'outils que nous pour dire du point A au point B, il y a autant

de kilomètres et voilà, autant de kilomètres en avion, ça émet autant de kilos de carbone. Et donc, ça, ça s'est fait, le travail a été fait vraiment. On a donné des données brutes et le consultant les a exploitées.

I: On vous disait d'utiliser un ERP, vous utilisez quoi comme ERP ?

C: C'est Odoo, O-D-O-O. Voilà, depuis 2023, c'est Odoo.

I: Et donc, vous communiquez, tout ce que vous faites là, vous communiquez via vos réseaux sociaux, via votre site web, vos deux labels, votre consommation d'énergie, etc. Vous en parlez quelque part ?

C: Alors, ce n'est pas quelque chose, eh bien non. Donc, pour revenir sur le sujet du rapport de durabilité, on ne publie pas de rapport à ce stade. C'est vraiment quelque chose que je trouve assez sympa, mais quelque part, on n'y est pas obligé. Légalement, il n'y a rien qui, les VSME, ils disent bien ce que c'est, c'est Voluntary. Donc, on n'y est pas encore obligé, on n'a pas encore une pression de dingue de nos clients par rapport à ça. Et je me dis aussi, et ça, c'est une conviction que j'ai depuis assez longtemps, parce que j'ai aussi beaucoup travaillé dans la qualité. À partir du moment où on est B Corp, donc ça a été validé par cette organisation, qui en plus maintenant doit passer par une tierce partie accréditée. Donc, si on est renouvelé en B Corp, ça veut vraiment dire qu'il y a un cadre qui est donné, un cadre légal. Et qu'on va dire, EcoVadis je suis moins sûre qu'il y a un cadre, je ne pense pas. Je crois que c'est un petit truc privé, mais qui a bien fait sa com. Mais à partir de là, je trouve que ça veut dire que notre démarche a été approuvée par quelqu'un. Et c'est quelque part pour ça que je ne me suis pas lancée dans la rédaction d'un rapport de durabilité sous quelque forme que ce soit, même par rapport au VSME. Alors oui, de temps en temps, on fait une petite communication. Si on a un achievement un peu sympa, il sera posté sur LinkedIn ou Facebook. On a quand même aussi une page de notre site internet qui est un peu dédiée, mais où vous allez trouver notre engagement de la politique ESG d'ici 2030. Mais on ne va pas mettre là-dessus le reporting, l'évolution, etc. Ça, c'est peut-être une démarche...

I: Et pour revenir sur le label Ecovadis, je me demandais combien de temps ça vous avait pris d'y répondre ?

C: Alors, la première fois, quand je l'ai fait en 2024. J'y ai passé du temps toute seule et bout à bout, je dirais une dizaine d'heures. Mais ce qui prouve que les documents, on les avait, ils étaient disponibles. On a quand même un système qualité qui est éprouvé et je te disais, il y avait quand même les données, l'électricité, etc. qu'on a pu faire rentrer dedans. Pour cette deuxième, ici en janvier, je dois y avoir personnellement passé huit heures. Et ensuite, on a facilement passé quatre ou cinq heures à cinq. Donc là, on a mis beaucoup plus d'énergie. Après, ça reste raisonnable malgré tout.

I: Et on parle aussi de la pression des clients. Vous avez juste reçu une demande de certification EcoVadis. Est-ce que vous avez ressenti une pression financière aussi de banques, d'investisseurs qui demandaient certaines données ESG ?

C: Je ne pense pas, mais je ne suis pas la personne de contact avec les banques. Mais notre directeur financier n'est jamais réellement revenu vers moi. Maintenant, il est très sensibilisé aussi. Donc, si ça s'est passé, il a pu sans doute faire référence à la page de notre site internet ou à nos certifications. Maintenant, en termes de clients, ce qu'on voit quand même de plus en plus, c'est dans les cahiers des charges. Donc, les clients qui sont soumis à marché public doivent produire leur cahier des charges. Et on a quand même de plus en plus souvent une petite mention à faire sur la durabilité de l'entreprise. Mais pour l'instant à laquelle on a toujours répondu en disant certifié B Corp, certifié EcoVadis, il n'a jamais fallu. Et Politique ESG qui a quand même été refaite ici en janvier pour cadrer un petit peu, pour pouvoir répondre un peu à ces demandes.

I: Et dans toutes ces collègues de données, etc., qu'est-ce qui est le plus compliqué pour vous ? Vous pensez qu'une entreprise comme la vôtre ?

C: Pour moi, c'est un peu tout le formalisme parce que pour l'instant, on n'a pas d'outils. Alors, on parlait d'Odoo, je sais que dans leur version 19, ils ont développé un module ESG. Tu as travaillé dessus peut-être dans ton stage ou pas du tout ?

I: Non, parce qu'il est vraiment en développement maintenant. Je pense qu'il n'est pas encore hyper bien abouti.

C: Oui, c'est ça. Je pense qu'il n'est pas bien abouti non plus. Et quelque part, aller développer, aller chercher un autre outil, il y en a plein sur le marché en fait. Et même EcoVadis propose

aussi qu'on fasse du reporting dans la plateforme, etc. Mais je suis assez perso contre la multiplication des outils. Donc voilà, aujourd'hui, j'ai un peu des gens qui font leur suivi dans des feuilles Excel dans leur coin. En fait, tant que ça fonctionne comme ça, on fait comme ça. Et le jour où Odoo propose une solution, donc on passera l'an prochain dans la version 20, je suppose qu'ils auront un peu plus abouti leur module ESG, on essayera de travailler avec ça, de faire augmenter et en espérant que l'outil nous permette de sortir un reporting un peu sympa si à un moment ça devient légal. On voit des choses super belles dans les reporting de durabilité, mais je me dis derrière, il y a un travail de fou. Ça veut dire qu'il faut les donner, il faut que les données soient dans une forme un peu sympa. La com et le marketing ont un rôle super important à jouer là-dedans. Et à l'échelle d'une PME comme la nôtre, la com et le marketing, nous, ils travaillent plutôt pour essayer de vendre des produits. Je ne vais pas pouvoir avoir un mi-temps pendant trois mois pour faire une petite brochure un peu sympatoche qui, au final, aujourd'hui, ne m'est pas demandé. Le jour où on sera légalement tenu, et je pense qu'on n'y arrivera pas. En tout cas les grandes boîtes, je ne sais pas si c'est une obligation ou en tout cas ne peuvent pas pousser cette pression-là sur leurs fournisseurs.

I: Au-dessus de ce qui est demandé par le VSME, ils ne peuvent pas demander plus que ça.

C: Ce qui veut aussi dire que si on a de plus en plus de demandes, une fois, je vais devoir quand même formaliser ce VSME et essayer d'avoir un document un peu construit. Je suis assez adepte et tant que ce n'est pas demandé, je ne le fais pas. Et puis, le jour où c'est vraiment demandé, je mets ça en haut de la pile et puis on fédérera les énergies qu'il faut à ce moment-là.

I: Surtout, j'imagine que si c'est demandé, ce serait un problème de ressources, de temps aussi. Est-ce qu'il y a un problème ou si vous avez déjà eu de jargon au niveau de tout ce qui est demandé ? Je ne sais pas ce qui est demandé exactement dans le corps qu'il y a au EcoVadis, mais je sais que parfois le langage, double matérialité, etc., ça peut être un petit peu lourd à comprendre au début.

C: J'ai personnellement suivi, à titre vraiment privé et pour moi, un master de spécialisation l'an dernier en durabilité à l'UNAMUR. C'est vrai qu'il faut se familiariser à ces termes, d'où l'importance d'avoir un rôle en interne qui peut les comprendre ou de faire appel à des consultants. Ce n'est pas un truc simple. Parfois, le fait de toutes ces nouvelles législations, ces nouveaux termes, etc., ça fait qu'on doit faire appel à des consultants. C'est assez compliqué de

prendre en charge tout seul. Je suppose que pour toutes les PME, c'est un peu dans le même cas, il n'y a pas vraiment de post-durabilité qui se met en place.

I: Oui, c'est très rare, parce que c'est compliqué pour ce type d'entreprise de pouvoir dédier du temps et de l'argent à un poste comme ça. Dans la plupart, c'était petit à petit. On essaie parce qu'on nous demande, on essaie parce qu'on a envie, mais pas encore très structuré et formalisé.

C: Ce n'est pas très volontaire. On va dire.

I: Je suis en train de repasser un peu sur toutes les questions que j'avais notées. Comment est-ce que vous diriez que les enjeux ESG se placent un peu dans votre stratégie aujourd'hui ?

Ils sont vraiment à part ou est-ce que vous essayez un peu de les intégrer ?

C: On essaye de les intégrer. On essaye vraiment de les intégrer. On a une stratégie qui, pour l'instant, est en trois piliers. C'est croissance, automatisation, digitalisation et partenariat. Dans ces trois piliers, on a essayé de quand même intégrer cette notion ESG. Et la stratégie va un peu évoluer pour 2027-2030. On va parler de croissance robuste. Ce n'est pas de la croissance à tout prix. Pour l'instant, ce n'est pas encore vraiment concrétisé. On a un plan d'action clair, bien qu'on a quelques objectifs dans notre politique ESG. Et le partenariat, c'est un partenariat au sens large. Fournisseurs, clients, environnement, cadre social. L'idée est d'être dans un respect de toutes les parties prenantes. Mais il y a une intégration. Ce n'est pas encore vécu sur le terrain. Dans les équipes commerciales, j'ai une super aubaine d'un fournisseur qui se trouve à Perpette-les-Trifouillis. Et on rempile sur des fioles réfrigérées par avion. Je pense que cet aspect-là des choses va devoir être abordé chez nous. Comment est-ce qu'on va l'aborder ? On n'a pas encore de plan d'action. Et quelque part, le jour où on aura un plan d'action pour traiter les gros postes de notre bilan carbone, je dirais oui, on a vraiment une stratégie qui intègre ces enjeux-là. Ici, pour l'instant, il y a une réflexion qui se fait, mais ça reste encore un vœu pieux, je dirais.

I: Pour revenir un peu sur le reporting, de ce que je comprends, j'ai l'impression que vous ne voyez plus ça pas comme une charge, mais plutôt comme une charge qu'un levier. Est-ce que vous pensez malgré tout qu'il y a des effets positifs attendus de faire du reporting un peu formalisé sur tout ce que vous faites ?

C: Je pense qu'en termes de communication, tant en interne qu'en externe, un peu de formalisation, oui, ce serait bien. Ça permet de donner plus de visibilité justement à tous ces

enjeux-là. Et notamment en interne, notre bilan carbone, il a été présenté dans les grandes lignes au comité de direction, mais je ne pense pas qu'il ait été présenté à toute l'entreprise. Donc, ça, c'est des choses, évidemment, sur lesquelles il faut qu'on travaille pour aller un peu en stade au-delà de simplement une certification. Tous les collaborateurs savent qu'on est B Corp. Maintenant, si vous allez leur demander précisément qu'est-ce qu'il y a sous ce label, je ne suis pas certaine qu'il y en ait beaucoup qui peuvent y répondre. Et où ils l'ont vu, parce que c'est des habitués de chez Ritual, ils se disent, ils ont le même label que nous, ils sont B Corp. Mais voilà, quel est le point commun entre Analis et Ritual, il n'est pas évident quand on... Pour l'instant, on est resté un peu sur les personnes intéressées peuvent venir poser des questions. On a eu un mini groupe de travail B Corp pendant un an ou deux, mais qui a tout de suite été plus sur des petites activités internes, etc. que plus sur de la sensibilisation à qu'est-ce que c'est réellement B Corp et comment est-ce qu'on peut aller au-delà. Je pense qu'il faudra vraiment d'abord que le comité de direction soit complètement convaincu pour qu'on arrive à faire quelque chose. Et le CEO actuel a laissé faire la certification B Corp, mais lui-même est loin d'être convaincu. Après, il sera bientôt pensionné, donc je ne mets pas non plus de l'énergie à le convaincre, je vais attendre le suivant.

I: Je pense que moi j'ai fait le tour de mes questions, je ne sais pas si vous pensez à autre chose à rajouter.

C: Non, je ne pense pas. Je serais intéressée d'avoir peut-être un petit résumé ou un outcome de ton travail, parce que ce sont des sujets qui sont importants.

I: Je ferai cela ! Encore merci et une bonne journée, aurevoir.

C: Aurevoir !

2.4. Emma Bernolet, spécialiste ESG chez Bematrix

I: So, I have a list of some open questions that I will ask. So to begin, can you describe briefly the company? So it's business, it's size, customers, etc.

E: Okay, so my name is Emma. I'm a sustainability specialist at The Matrix. I'm sorry, I have an incoming call. Oh, I didn't, but it's what's taking over my headphones. So I was a little bit, but it's fine. Just like, they will, probably do a voice, but it's okay. So yes, The Matrix is located

in Russelaar. And it's designs, produces, manufactures, sells and rents, aluminium frame systems for the event industry. So everything that is temporary. So it started a lot in the expo venue halls. But now even if it's a pop out, pop up store somewhere, or for example, now in the summer times, we have a lot of local initiatives, festivals, just at the seaside, a lot of activities going on that are temporary. You can use The Matrix frame system. So it's a reusable frame system. It's very light, it's very durable. And it can be used over 120 times, you can have a finishing of a textile or a panel. And afterwards, you can just easily disassembly it, reuse it again. We are a company with 40 millions revenue. And we are how many people I would say in total in Belgium around 100 people and in total around 200 people. So we also have a production site in America and Atlanta. And we have several rental and sales offices in Europe and America. Yeah. So yeah, I think that's it for now.

I: Thank you. And who handles sustainability or like ESG issues at your company?

E: So it's me together with my manager, who is also co-owner of The Matrix. So we are a team of two people who are well specializing in sustainability. But of course, I just am a specialist and a coordinator as a role function. I don't do the actual project. So I have a whole team of people for that's everyone, the purchase manager, the HR manager, the R&D manager, where I sit together and really focus on sustainability parts. And look, how can we change? What projects need to be done? How can I assist? What can you do? What budget needs to be there for? So, yeah.

I: Okay. And what are you like doing exactly today in terms of sustainability or ESG, if you can give like some example?

E: So for The Matrix, we have set a three year strategy. We have a three year strategy that started in 2026. So it's until 2028. It's built up around the words EPIC. So we have environments, people, innovation and community. Environments, we have several targets, which I think the biggest one is that we want to become net zero by 2038. So even before 2050, where Europe wants all of the companies to become net zero. So we have a decarbonization trajectory. So where we have several projects going on, for example, and that's working with purchase, for example, together, looking how we can optimize the aluminum billets that we buy from our suppliers, even if they have a lower carbon number, and they have a higher recycled content. So that's something to be like, generally, we have the targets specific, that's the project that we are doing. And then on people, we have also targets, for example, we want to have a

better every year, you have this questionnaire to ask how happy are you at the company, and we want to, of course, have a better grades. So there's specific numbers. For example, now there is a one of the concrete projects that we are doing there is having a leadership program in place for leadership roles. So mostly managers, where they get more assistance on how to, in the correct way, see the signals in their team, if people are not feeling good, or well, how to give feedback in a proper way, and so on. And then we have innovation. That's more R&D parts. But so they have their own targets. So they have new products that they launch, but every time they when they start looking at the product, so we call it the new products process, they always take into account sustainability is the required item that they need to check. So they need to check like, okay, the materials that I'm using for this new product? Are they sustainable? Can I have alternatives? And they also have to look at, okay, how well how will it be packaged? Is it a good packaging option? Can it be reused, maybe the packaging and so on, and so on. And then the last one is community. And there we have a target to give back to community. So we have six charities that we sponsor. And we also want to sponsor them over the terms of three years so that these projects, local projects know that they can receive every time every year, a little amount of money from us. And we try to also, yeah, have connection with them, through people who are working there or volunteering, volunteering there from our employees, or just because they're local, like we are supporting a school here in Russelaare. So it's a very local initiative. And, yeah, I think that's it. But I tried for you to have everyone strategy, and then they're like a little bit of the projects that you can really have, it's feasible.

I: And how do you like communicate about it? Like, do you communicate it about like, on your social media or like?

E: Yeah, so we use several accounts. So we have, we have social media, we have the Instagram, the Facebook, the LinkedIn, all these channels, we have them in our internal communications, we have an internet. So when you open our web searcher, there's a custom made page from the matrix. And there, we also try to if there's something new, we try to highlight it like sustainability, I when people are new to the company. So when they start working here, they have also a mandatory introduction class on sustainability, which I host every quarter. Just to give them the whole long story, like how did we get there? What things that we already do that they really have a sense how it works. And then for more professionals externally, we have the sustainability reports that we started doing now. Every year. And yeah, I think that's it. And then for sales and for customers, we have specific communications that we send them email

newsletters for them. And really, really tailored to them. Like what does it mean for you working with the matrix? How sustainable is it for them to really have a tailored? Yeah.

I: Okay. And in those things, do you have any like certification, you know, like B Corp or like Ecovades? Do you have any? And do you plan to have one?

E: Yes. So we have Ecovadis silver obtained. We have just participated for the first time last year. So we were very happy with the result already that we obtained silver. And now of course, we have a plan to improve our number. We don't have B Corp. We do have three ISO certifications, which is ISO 14001, which is on environmental management system, 9001, which is a quality management system. And then we have ISO 20121 one, which is a very specific ISO management system on sustainable events management. So it's really specific for our sector, for our industry to have it. And we see that these and also in combination with Ecovadis are the most asked ones. And then also because we didn't want only to have one on company level, but also really on the products we have climate partner certified. And that's with climate partner that we have looked at our products. So we looked at the most popular product that we sell, namely just a straight frame to have it certified as well. And that's on the product itself. There's a QR code where they can see how it is certified. So it's like externally calculated. It's a carbon footprint. We have targets in place to reduce it as much as possible and so on and so on. Yeah. And I think that's it. Oh, yeah, we have one, but it's a very, it's very Spanish market. So events and it's a very also event industry specific one and then specific for the Spanish markets.

I: Okay. And so you do like a sustainability reports on which framework do you base it?

E: So we use VSME. So when we started to look at the sustainability reports, we were still in scope for CSRD, but then because of omnibus regulations, because we had 40 million and we have a total balance, also a lot of that. And we are growing indeed with colleagues as well, with employees. But then with the omnibus regulation, we were not in scope anymore. So we switched to VSME, which is better, I think, because for us, for SME like us, it's much more comprehensible. Your report is still looking nice and not too big. So, yeah.

I: And why did you choose to do this kind of reporting? Was it like because of all the thing from the Europe or it was like an internal decision because the company feel involved in those subjects or something?

E: I think it was both. So there was already a charter, which was kind of a booklet on sustainability, but it was not being updated annually. But there was something for really specific on sustainability for external communications. And then when I started two years ago, we were still thinking that we had to do CSRD. So when we when we heard the news, like, okay, it's not you don't have to do it anymore. The we were already like, I don't know, like the minds were already grown internally that we will have a sustainability report. So after that, we just say, like, well, we're just going to continue because we really want to be outspoken about sustainability because it's also one of our core values. And it's one of the core selling points of the whole system because it's a sustainable alternative for woods, one time woods in the event industry. So wooden structures, which are, of course, lower in carbon, but they cannot be reduced or used that many times. So yeah, so then we chose, okay, we're going to do the report anyways.

I: And do you have any customers that ask you for ESG information or some commitment or like some data from your company?

E: So we are direct clients, no, or indirect clients? Yes. So we are a B2B company. So we still we sell to stand builders, stand builders are more mainly we sell to stand builders, stand builders are smaller companies, they don't exist, they're not large entities. So they don't, to be honest, they don't really care about the whole thing around it. But when they have an end customer, and then they can be big corporations, just like, like Unilever or something. Unilever says, well, we are going, there are a lot of expos, shows on food industry, and we want to have a booth at five of these shows, they go to a stand builder, they contact them, and they say, Okay, we want to have a booth, but we also have our sustainability targets, can you please guarantee that the booth that you are making is not it fits with our values of being sustainable. So then our clients will ask something for certifications, or just proof. And then but on the other hand, we also sell more and more to venues and an expo halls directly. And they are very, very much involved in sustainability. So when they are sending out a tender, so it's more on tender basis, then they will ask for certifications or guarantees, or like proof that we are indeed sustainable. So there, that's what I now feel like it's happening more.

I: Okay, and do they ask like concrete, like data is like measurable thing, or it's like more like some thing they want to have?

E: Both. So in the tender, they ask what certifications do you have, and then you have to upload them. And but also recently, I got a, I had an email from an other venue, who was really saying like, Okay, we need the carbon footprint of these and these and these products of you because it's not like they will say it's not like the they were asking for it, because they are also building a like kind of library, where they have several carbon footprints on product level, that they can measure the impacts of a booth of a stand or the whole show that they're doing themselves. And they know that we are front runner. And we they know that we have them. So they asked for them for them. So we're not gaining directly profit out of it. But we maintain our reputation of being sustainable. And so then they asked for it. Yeah.

I: And in what form? Is it like, are they just like asking question? Or do they have like a platform? A questionnaire ?

E: Mostly, they mostly it gets through the sales to me. And then it's sometimes it's it's not a platform. It's not like they asked to to fill out Ecovadis or to have an SBTI commitment or something, which we have. So it's okay. But mostly, it's an email with questions. Yeah.

I: And do you feel like any ESG expectation of pressure from your bank or investors?

E: Not really, to be honest, we included them in our double maturity analysis. So we did that two years ago now. So we proactively invited them, we had a conversation about sustainability. And we sent them the sustainability reports. But more than that, we don't have any sustainable loans or links targets with their loans at the moment. So no.

I: Okay. And in your sustainability reporting, what do you think is the most complicated aspect of it for a company like yours?

E: Oh, well, I think for for, for in general, for SMEs, it's the scope one, two and three calculation, of course, scope three is the most difficult to calculate, because it's the most complex one and takes the most time. Yeah, I think that's the one the others are quite simple. And the standards, the VSME standards really gives you the basis, the baseline to have it. Another thing that I think is also a challenge for us now is getting it more in a professional and efficient way, like having a structure around it that we have our data in a more automatic way, but it's still being checked. It's still okay, like it comes from a lot of different people who have a lot of different ways of gathering this data. And we're a small company. So of course, because we SME, so I

know every everybody. And they often say to me, like, I'll say this attack, just go to accounting, and they will give the numbers. And I say, yes, but I am not the owner of the data, you are the owner as an expert. So you should ask. So we are, there is a soul. Yeah, it's so that's, for me, a way the process behind gathering the data and having that more automated, more checked, so that we can have assurance on it. On to like, we want to have an assurance, of course, reports by an external auditor to have it verified. So that's still, I think, a challenge for us.

I: And do you feel like you have the expertise and the time to do all of those things? Or it's like more complicated to handle?

E: I am very lucky that I am full time specialist here. So I don't have any other jobs here. So I have the time. That's me, a lot of people are doing different jobs, different tasks, different roles together. So I heard a lot of my colleagues from other companies saying that it's difficult to take it with their own role, because mostly is they already were, I don't know, marketing or prevention, or I see experts or something, and then they could, they got sustainability on top of that, and then it becomes hard. So but for me, it's okay.

I: And do you think all this process brings you value? Or is just something you do like that, if you can see like, a strategy, think about it?

E: I do think sustainability is a huge value for the company. And I really do believe and we see it at the owners of the company as well, we really do believe in long term value creation. And sustainability is the best. It's the best example of that. Because when you look at sustainability in the short term, it doesn't give you a lot of value. But in the long term, it will always win. So really investing in sustainability, if you have a long long term vision is always a good idea. So because also, it's also, in essence, it's a lot of risk management as well. It's, really also, so it will only gain you a good future.

I: And you said that your sustainability reporting was based on the VSME. I know that there is two kinds of VSME, like the basic one, and the more like sophisticated one, let's say like that. Which one do you use?

E: So we, of course, do the basic one, and then we extend to the comprehensive one where it is material for us. So where we see like, okay, this is really interesting for us to also gather this data. So we, it's very clear and transparent in the reports, which ones we do, which ones, well,

if it's out there, we don't do it. But we of course, do the basic one completely. And I think 80% of the comprehensive one as well.

I: Okay. And so in the future, future, you plan to do like more about it?

E: And yeah, if it's material, if the topic is not really interesting to share with the with the experts or the people reading.. Yeah, it's not really of added value for the reports. But we are very transparent, we share our turnover, we share a lot of data that I know that it's more sensitive, and we still share it anyways. So yeah, we really try to be as transparent as possible. When I said like, if people ask me for the product carbon footprints, I always share them, we are very transparent about it, how we calculated it. So because we really believe also, that sharing these with the industry that it will also move the industry more forward to more sustainable industry.

I: And to calculate all those things, for example, the carbon footprint, what do you use like a specific software or like?

E: For the company carbon footprint, we use Carbon+Alt+Delete, but we work together also with the consultants for that external consultants. But we are now moving it more internally. But for that, we use our and then for the reporting, for the double materiality analysis, we use Karomia, the software platform to do that. And for the product carbon footprint, we have our own Excel.

I: So Okay, thank you. I'm reading my question again, but I think I can ask everything. I don't know if you have anything else in your mind that's maybe interesting to say?

E: No, not at the moment. I'm thinking as well.

I: I think that's good for me. It was interesting. I hope it was for you.

E: Good luck. Good luck. You can always send me the result as well. I'm always interested to read that. So it's really good luck. I know this is it's interesting, but also sometimes not that fun to write. Good luck with that.

I: Thank you. Thank you for your time and have a nice day.

E: Yeah, you too. Bye bye.

2.5. Steven Van Vooren, CEO de Chamade Hotel & Carlton Hotel Gent

I: So as a reminder, it's an interview from my master thesis about like how SME approach sustainability and reporting and communication about it. So I have a few questions and we can discuss about. So first of all, can you describe briefly the company, so its business, size, customers, etc?

S: I'm Steven van Voren, we have two hotels here in Ghent, Carlton and Chamade. Carlton has 22 rooms, Chamade 51. And it's two different VAT numbers, so two different companies. But it's the same owners, my youngest brother and me. And in total, we have about 20 people contracted working for us. And then about 60, 65, 70 students, flexies, day contract type of people. Yeah, that's it, I think.

I: Okay. And who handles sustainability and ESG issue at the company?

S: Yeah, that's me. So I'm one of the two owners. But you know how it goes in small businesses. We don't have a manager for everything. We have a reception manager and a housekeeping manager. But for the rest, most of the things are for my brother and for me. That is non operational or not operational related. And I have been from the start involved with sustainability.

I: Okay. And what is your company doing today in terms of sustainability or ESG, if you can give some examples?

S: Well, a lot. It starts with small things like check if... So you have the ES and G, regarding E, environmental. We try to ban single use plastics as much as possible. We invest in forestation, in forests. We only use green electricity, real green electricity. We have said goodbye to gas and fossil fuels. We have electric cars, only electric cars, which we charge in the hotel. So they're only charged with green electricity. Like maniacs, we divide our waste into five streams, paper, carton, plastics, organic, the rest, and then glass. And the organic waste gets reused to make gas out of it, put on the net. All the leftovers from breakfast are sold via Too Good To Go. If there's left there, we give them for free to a network called Enchanté, which is for homeless people. If we buy stuff, we always check if it's from local or sustainable. The coffee

beans that we use, we buy products with local farmers, like milk and eggs, because there's a platform called Vanier, which is a cooperation of local farms. And there we buy apples, milk, stuff like that. What else can I tell you about sustainability? The beers and the sodas that we have is only from Belgian companies or Ghent companies. So that's on the E-level. Then on the S-level, social, we do a lot of efforts towards our staff. We have a very, very big labor regulation, I don't know the word in English, attached to the contract, which explains a lot of things that we do regarding the social. We just had a meeting, actually, now at 10.30, we had a meeting with the staff, with the contracted people, to talk about the way we deal with breaks, because we are very loyal. We pay breaks and give a lot of breaks a day. The team can have a free breakfast every morning, half an hour, which is paid. We do a bicycle lease. We are very flexible in the planning. People can ask a day before, they can ask a vacation for the next day. If somebody from house I think says, oh, at two o'clock, I have a dentist appointment, but I'll be back at three, then we say, okay, it's fine. It's always possible. That's what we do regarding S-social inside the company. I know that there's also a social aspect outside the company, but that's more difficult to, yeah, we don't work with companies that do child labor, but okay, I expect in Belgium that that's not so difficult. Then we also report about what we do. We have VSME for both hotels, and we have a sustainability, a CO2 calculation. We did a very thorough CO2 calculation for this hotel, Hotel Chamade, where I am right now. So, yes, we do a lot regarding sustainability.

I: For the VSME, I know there is two types. There is the basic one and the more sophisticated one. Which one do you use?

S: If you mean the basic one, if you mean like one that's only about data, the one that the Bank Federation Fibelfint made with their software cube, then yes, we have one for both hotels, but that's very basic. If you mean with a basic one, it only has 15 pages, then yes, that's also what we have for Chamade. If you mean do you have one of 80 pages? No, we don't have that, because I guess that nobody reads 80 pages, and our business is also not so complex. I mean, people can sleep here, they can have breakfast here, but that's where it stops. We don't have a big pool of cars, we don't have a lot of buildings or different locations, we don't have a difficult manufacturing process. So, for us, it's really, really simple. So, why would I want to make a report that's 80 pages long?

I: And why did you decide to do that kind of reporting, or like reporting in general?

S: Yeah, good question. It kind of happened. We started with hotel business in 2012, and really from the beginning, from the first year, we started to do little things.

I remember when we got a tour in 2011, before we bought Carleton Hotel, we got a tour from the previous owners, and in the breakfast area, there were small containers on the tables. And I didn't know what it was for, so I asked the previous owners why that was, and they said, yeah, but it's a small garbage bag. So, if you have your plastics from your jam or butter, and it's empty, you can drop it in there. And then I thought, my God, a garbage bag on a table, how low can we have fallen as a human race? That's really not the way to go. So, we started using glass containers, which we still use today, actually, and we fill up with jam from a company. So, the sustainability started like automatically, and it starts with something small like that, but it has grown to what it is today. After a certain moment, we are also Green Key with both hotels, and Green Key forces you to, every year, to do three things to make your company even more sustainable. But to be honest, I'm out of inspiration. I really don't know what to do anymore. So, I also said to the people of Green Key, I really don't know what to do anymore. And then the guy from Green Key said, one of the things that you can say is that you report about your sustainability. But that was back in 2019 or so, or 20. And then I started thinking about that, and I said, okay, we do a lot, but it's like, we don't know about it. What effect does it have? What are the hard numbers? We don't know about that. So, it kind of made sense for us to automatically do this as a next step. And we first did the CO2 calculation, and then we did the VSME, because the data from the CO2 report was very interesting to input at the VSME report. So, it kind of felt automatically. Nobody forced us to do that. We just wanted to do that. And we were also a bit naive to believe that suddenly the big companies that have to do CSRD reports, that they would become a client with us. But that really didn't happen. The effect there was very low. So, that was a misjudgment of mine.

I: So, you don't receive any pressure from larger companies in terms of sustainability and reporting?

S: Two weeks ago, I was at a conference, and I was talking with a lady that used to be an ESK manager at a company. And she said, yeah, but it just doesn't work like that. She said, if you do CO2 calculation, you use your results on your books, which are on your 60s and 61 accounts in your accounting. 60 is what you have spent. And for example, suppose that it says a company has spent 25,000 euros of laptops. Then you can start calculating the CO2 for every individual laptop. But of course, that's crazy. So, what did they do is there's an international list of, okay,

a laptop is for every euro is 0.something CO2. And then they just use this. They say, okay, you have spent 25,000 euros in laptops times so much. That's so much CO2. That's how they calculate. So, the same with hotel visits. They say, okay, an average hotel visits per night generates this much CO2. Okay, that's what we'll put in that. They will not say, okay, in Carleton, it's this amount of CO2 and in Chaminade, it's this amount of CO2. That's not how it works. And I didn't thought about it like that. So, from that point of view, it's a bit silly that we did this effort. But okay, I'm still happy that we did it.

I: And so, you said that you were measuring your CO2. Are you measuring another indicator and what do you use to track them? Like the energy consumption, CO2, waste? Do you measure like data?

S: Yeah, of course, you need all that data. If you have seen our VSME report on our website, which is like a more basic version, then you will see the numbers of the garbage, the electricity. Of course, we pay every month. It's per 15 minutes that we pay. So, yes, all this data we have and that's not a problem.

I: But how do you measure them? Are you using like a specific tools?

S: No, these days, you can follow everything online. With the electricity, you have a digital meter, which every 15 minutes, you know what you've spent or what you've... So, that's not a problem. The only thing that I have to do manually is the water. So, every month, I have to write down the water and then I calculate how much water we used and how much rooms we had. Very interesting there is that we have put in some bathrooms here, we have put water taps with... I don't know the word in English. Well, it adds air. So, when you put the tap open, it looks like you have a powerful stream of water, but that's not the reality. 30% is air. So, instead of using 9 liters for every 10 seconds, you only use 6 liters every 10 seconds. And that reduces our water a lot, actually, 30% almost. So, that's crazy. But the water, I have to do manually, the electricity and the garbage that goes automatically. The company that we use for our garbage, every time they pick up, it gets... They weigh it in the truck and then I can see it the day after, I can see it online on the platform.

I: Okay. Thank you. So, you said that you have Green Key, I guess it's a certification or something related. Do you have any other one? And why did you decide to get this one in particular?

S: I think Green Key was in our line of business in hospitality, one of the first and is, I think, also the best known in Belgium. And so, I didn't actually... Because we're already Green Key, I think, from 2016 or so, long time. We're 17, something like that. So, quite a while already. And at that point, I didn't really search for others. For me, it was obvious that it would be Green Key. Now, I have... A couple of weeks ago, I was with an online meeting with EcoStars, which is a more European organization. I think Green Key is also European, actually. But okay, we're already part of Green Key. Do I need to be part of EcoStars? Perhaps, but I don't see the advantage in that. What you see with other lines of companies is like EcoVadis, but you have a lot of these things. Other hotels are with other... Green Globe is also one, I think. You have a lot. And do I need to have a validation of each of them? The only thing that will generate for me is more that I have to spend more time in reporting and paying bills to be part of the club, but I don't see the direct results in return. We can improve our CO₂, which is very strong. I think almost no hotel has that. And we have a very, I think, very simple and clear VSME report. So yeah, today, it's Green Key. And I'm quite loyal. So normally, I will stay with Green Key.

I: Okay. And what do you think is like the most complicated aspects of the company for like doing the sustainability reporting? What's the most complicated thing about it inside the company?

S: Do you mean the sustainability and the measurements attached to that? Or do you mean reporting about it?

I: A bit of both, like measuring, but also reporting.

S: Because the sustainability or act more sustainable is basically not so difficult. If you call your electricity company and you say, I want 100% green electricity, and then they change your contract, that's already a very big one. It's a very simple one. It asks 10 minutes of your life, but it's a very big one. And then in your daily life, like if you buy stuff at the hotel, just check is it a bit, is it from recycled materials? Or is it from local? You should have that reflex in your head. In our case, I understand that if you are the manager of an Ibis hotel, and three times a year, there's a new manager, then you need to have different approach to that. But in our case, it's basically we just think about it before we buy something, if it's sustainable or not. So those things don't cost money, you just need to think about it a little bit more. Like the eggs that we use are from chickens that could run outside, not from chickens that were in a small place. So

those things is just, I think, normal reasoning. If it's about reporting, then it becomes more complex, because then they start to talk about ESG and VSME and CSRD, CSRD and Ecovadis and Green Key and EcoStars and somebody that's not part of that world, and they just think, okay, I'm not going to do that. It's too difficult to do that. But I did some training before that about ESG, about VSME. And so for me, it was not so difficult. But I understand that that aspect, the reporting about it, I think there will be some work there. And luckily, or I don't know, but software is built to make it more easy for companies, small companies to do it, like with AI and stuff like that.

I: And do you feel like you have the time and the resources to do this thing, or you feel like it's overwhelming, and it takes a lot of time for maybe nothing?

S: Do you have the time and resources? Yes, because we are big enough to make sure that I'm not needed operational. But we're too small to have an ESG manager, for example. So we're a bit in between. I think small companies where the owner is also actually working in the business and daily working in a shop or something, I don't know, if you only have one or two person stuff, you will need to work yourself, you will need to do shifts yourself. And then I think people will have no energy to do this. In our case, the motivation comes from within to do this. And we are big enough to create time for me to do this and also to create money because the CO2 calculation was 8,000 euros. The VSME, I did it with the ecological entrepreneur. I think I also paid around 6,000 euros. So that's 14,000 euros. I think a lot of companies will not be willing to pay that. But okay, we did it. We are a bit crazy or a bit different, I guess. So it depends on the size. The question was if we have the time and energy to do that.

I: Yeah, and the resources.

S: And the knowledge. Because of the motivation that I have, the motivation from within. I don't know the word in English, I'm willing to do or we are willing to do that because we have the motivation and because we already knew in advance of it what it means. But I guess that a lot of small companies that don't have ESG managers will depend on a lot of free software, I guess, for basic VSME reports.

I: And so do you feel all this process brings value to the company or you don't see it right now?

S: Well, that's where the disappointment starts. In the beginning, I thought, okay, if we have these documents, this VSMA report, this CO2 calculation, then it will help us to sell rooms to big companies. Well, that was something that didn't immediately happen. We still have big companies as a client. That's not the thing, but they just don't ask for that information, which I thought they would. That's the first thing.

What was the question again?

I: If you see that as a process that brings you value or you don't see the points of doing those things.

S: Yeah. And then the second thing is the big public, the individual persons that travel. Everybody on this planet or most of the people on this planet want a more sustainable world, but when it affects them, then suddenly they don't care anymore. Everybody wants more sustainability and all the big companies and the governments, they should do something about it. But when you go to booking.com or another website that you use to book a hotel room, I don't know, but probably you don't blank in at the left bottom corner, sustainable or sustainability. No, no, no. I will stay in that hotel. It has a nice swimming pool. I want to stay there. So people are always when somebody else has to do, then they are mad. You have to do this and that. But when it's the reality for yourself, then suddenly. So in that manner, I think the world is a bit hypocrite on that matter. And that disappoints me as well. But perhaps I'm naive. I don't know. But it doesn't disappoint me that much that I will stop doing efforts for sustainability because it's, again, it's something that comes from within. The general ideas, even if you don't believe in CO2 and the heating of the planet, even if that's all something that you don't believe in, it doesn't matter. The general perspective is you want to leave the planet in at least the same or a better way than you received it. And not only the planet, but also the people around you. If you invest in time and money in the people around you or in the planet, I believe that it always comes back at the end. So in that case, it's a sort of a free thing. But OK.

I: Thank you. I'm looking back at the question

S: If I talk too much, you have to say.

I: No, no, it's perfect. It's never too much. But I'm looking back at my question to see if I asked kind of everything. I don't know if you think about anything else.

S: So this is for your thesis?

I: Yeah. It's about what SMEs are doing in terms of ESG and reporting and what motivates them.

S: I have one more that I forgot to tell earlier. I said I was disappointed because of the companies that don't apply and the public. But there's one other thing. And that's something that might trigger small companies to do it after all. Because the European Union, I think from next year or the year after, they start with what is it again? When they start taxing fossil fuels a bit more. I forgot the name. And it's too... I'm going to Google it quickly. ETS2. So I don't know when ETS2 is starting. But from the moment that ETS2 is starting, more taxes will be collected from fossil fuels in Europe. And that tax money gets put in a one big fund or something. And banks can give discounts in tariffs for loans to companies. And perhaps also to private persons. I don't know about that. If they do investments in sustainability related things. So for me, that was also a big trigger. I thought, okay, if we do an investment of a million euros or two million euros. And instead of three and a half percent, I only have to pay 3% interest. That's interesting. I'm willing to pay 8,000 euros then for a CO2 calculation. Because I will make it back three, four times. So for me, that was also a very important motivation. But when I've sent the VSME and the CO2 report, plus the basic VSME from Kube to my banker from BNP, it was in December, I think. She was like, oh, you're the first client ever to ask this? I don't know. And then she got back at me. And then she said, okay, we can give a 0.2% discount on sustainability investments. And I thought, okay, 0.2 is not so much, actually. So that was also a bit disappointing motivation. But if banks would, if they would use that money from ETS2, and really give it to banks that sell cheaper credits to companies for sustainable investments, but not 0.2, perhaps a bit more, I guess, then I think suddenly, the small companies would all do VSMA reports and CO2 calculation. So I think there should be a financial motivation, a carrot in front of the donkey.

I: Okay. But I know that all the financial sector, they also have a lot of restriction from the European Union, like with not CSRD, but like the equivalent for like the financial.

S: Yeah, if I would start with a gun factory, they will probably not give me a loan, for example.

I: Yeah. So yeah, I think it's good for me.

S: Best of luck. If you have more questions, you have my email address.

I: Okay. Thank you. Thank you for your time and your answers.

S: You're welcome.

2.6. Michèle-Cerise Soors, responsable marketing des solutions du développement durable chez Schreder Belgique

M : Je voulais vous dire quelque chose par rapport à la taille d'entreprise, parce qu'on est quand même plus ou moins 3000 collaborateurs dans le monde, Shreder c'est une grande entreprise, donc on fait plus ou moins 500 millions de chiffres d'affaires par an. Donc on est très très avancé en fait, en termes de reporting.

I: Ok, parce que je pensais que j'avais vu que c'était une PME, c'est juste Shreder Belgique qui est considéré comme une PME.

M : Oui, tout à fait.

I : Je voudrais bien avoir les deux perspectives si c'est possible.

M: On fait un seul reporting pour tout le groupe. Donc en fait, toutes les entités, on a des entités locales. Shreder c'est un groupe d'entreprise, on a des entités locales dans le monde entier. Ces entités locales sont des entités commerciales, donc ça va être vraiment des entités qui vont vendre nos produits. Et nous alors au niveau du groupe, on fait le reporting consolidé de toutes ces entités commerciales en termes de durabilité.

I: Ok, c'est bon quand même. Et si à chaque fois il y a des différences entre Belgique et le groupe, n'hésitez pas à expliquer un peu. Donc pour commencer, si vous avez un peu, me décrire l'entreprise, sa taille, sa structure, son marché, clients, etc.

M: Donc Shreder, c'est une entreprise qui existe depuis plus de 100 ans. C'est une entreprise belge familiale, donc toujours gérée par la famille. On est présent dans plus de 70 pays dans le monde. On a plus ou moins 3000 collaborateurs. On a des usines également qui sont installées en Ukraine, en Espagne, au Portugal. Enfin, on a plusieurs usines également dans le monde,

notamment aussi Afrique du Sud, Australie. Donc on a vraiment... Puis aux États-Unis, on a aussi des entités commerciales et qui fabriquent. Donc on a vraiment la couverture sur le monde entier. On fait plus ou moins 500 millions de chiffres d'affaires par an, qui correspondent à plus ou moins 2 millions de luminaires vendus. Donc notre principal business est la vente de luminaires extérieurs, donc vraiment luminaires urbains, ce qu'on va avoir sur les routes, ce qu'on va avoir dans les parcs, ce qu'on va avoir aussi dans les complexes sportifs, notamment les stades, etc. Donc en Afrique du Sud, on a aussi un secteur qui est lié au mining, puisqu'il y a beaucoup de mines là-bas. On va avoir également tout ce qui est luminaires solaires, donc qui ne va pas utiliser de l'énergie électrique, mais plutôt être en fonction grâce à l'énergie solaire. Et alors tous ces luminaires peuvent également être connectés. Donc avec la connectivité, on peut faire plein de choses. On a des capteurs météo par exemple, on a des capteurs de trafic, où les luminaires peuvent adapter leur intensité par rapport à tous ces éléments. Donc voilà, principalement le business de Schreder, c'est la vente, le développement et la vente de luminaires extérieurs. Pour le développement notamment, on a ici à Liège, le centre R&D, où on va avoir toute R&D sur les technologies, mais également le développement sur le design et la fabrication, on va dire, les tests sur les produits. Et on a donc les usines qui fabriquent nos luminaires.

I: Et au niveau des clients, alors c'est plus du B2B ou c'est...

M: Alors au niveau des clients, principalement c'est du B2G, parce qu'on va avoir les routes, les parcs, etc. qui appartiennent aux villes. Donc ça va être les communes, les villes, les états qui vont lancer des marchés publics principalement. Donc on vend via marché public principalement. Par contre, on a une partie qui peut être en B2B, donc éclairer des parkings par exemple, éclairer aussi... On va avoir tout ce qui est transport, aéroport. Donc ça aussi c'est du B2B principalement. Tout ce qui est port, tout ce qui est train, donc gare. Voilà, on a vraiment une couverture, on va dire, très très large à ce niveau-là, mais principalement c'est du B2G. Pas de B2C. Donc on ne vend pas aux consommateurs. E

I: Et votre rôle à vous exactement dans l'entreprise ?

M: Moi, mon rôle, je fais partie du département Sustainability et je suis responsable en fait de tout l'aspect principalement économie circulaire sur les produits. Donc comment améliorer le design des produits, comment les rendre conformes via les différentes réglementations européennes liées au design par exemple, rendre le packaging aussi conforme. Donc suivre toutes ces

régulations pour la conformité et dans le but final de réduire notre impact de CO2 à nous, mais aussi réduire les consommations énergétiques chez le client. Puisqu'en fait, l'impact principal dans le luminaire, ça va être sa consommation d'énergie, sa consommation d'électricité. Et donc voilà, avec toutes les solutions qu'on a, soit de connectivité, soit de lumière adaptive, etc. On va pouvoir offrir au client une solution qui va lui permettre de réduire sa facture énergétique, mais également réduire son impact de CO2.

I: Et donc là, j'allais demander, mais donc au niveau des sujets de durabilité ESG, vous avez un département spécifique ?

M: C'est ça, oui. On est trois personnes, mais c'est pour ça qu'on sait un petit peu tout ce que font nos collègues, puisqu'on n'est pas une armée de personnes sur ce sujet. Mais effectivement, moi je suis sur plus la partie marketing, donc produits, pas marketing, communication, ça c'est un tout autre département. Et on a une autre personne qui est plus sur le suivi des projets ESG, à proprement dit, donc tout ce qui va être l'implémentation du reporting, les actions qu'on doit suivre pour diminuer notre propre scope, scope 1 et scope 2. Moi, je vais plus agir sur le scope 3, et du coup d'avoir aussi tout ce qui est le suivi, des réponses aux formulaires ECOVADIS, puisqu'on est ECOVADIS Gold. On va avoir également, donc ça c'est principalement dans le département Sustainability, mais on a à chaque fois aussi des personnes dans différents départements qui vont nous donner des inputs, par exemple tout ce qui est questionnaire aux fournisseurs, donc savoir si les fournisseurs sont conformes, s'ils respectent bien les droits de l'homme, etc. Donc tous ces formulaires-là, ça c'est le département d'achat qui s'en occupe, puisqu'ils ont les contacts avec les fournisseurs. On va aussi avoir un département d'audit, nous, où on va envoyer des personnes pour auditer ces fournisseurs, si les fournisseurs ont un score qui n'est pas acceptable, mais on va les aider également à s'améliorer pour pouvoir les garder comme fournisseurs. Et donc voilà, on va avoir le département légal qui est lié à ça, on a également le département des opérations, donc dans les usines où ils vont aussi faire de l'amélioration continue, notamment comment est-ce qu'on peut réduire la consommation de peinture, comment est-ce qu'on peut éviter la consommation d'eau, voilà, tous ces aspects-là, installer des panneaux photovoltaïques pour utiliser l'énergie solaire, on fait vraiment toutes les actions qui peuvent être entreprises pour nous diminuer notre impact sur l'environnement, mais également voilà, tout ce qui va permettre à pouvoir faire le reporting comme demandé par les régulations européennes, puisqu'on fait le reporting suivant le schéma CSRD, donc comme on est une grande entreprise, on est soumis à cette obligation de reporting.

I: Ok, et en tant que grande entreprise qui est soumise à cette régulation, vous demandez alors, pour ce reporting, certains trucs à vos fournisseurs. Ce serait quoi, par exemple, ce que vous demandez ?

M: Donc pour nos fournisseurs, on a différents aspects, on a premièrement tout ce qui est respect éthique, les droits de l'homme, etc., donc ça c'est une partie dans la durabilité, tout ce qui est social, tout ce qui est humain, on va également leur faire un formulaire de déclaration de conformité, par exemple sur les matières qu'ils utilisent, à savoir si ce sont des matières recyclées par exemple, ou si ce sont des matières bonnes. Là aussi, comme on prépare des documents qui s'appellent des EPD, donc des Environmental Product Declarations, pour nos produits finis, on va aussi avoir besoin des informations matières, notamment des différents fournisseurs, de savoir comment est-ce que ça a été fabriqué, pour avoir vraiment les impacts liés, pour pouvoir calculer les impacts de nos produits. Donc voilà, on va principalement aller demander toutes les informations, soit liées à l'humain, au social, soit liées aux produits, à la chaîne de valeur du fournisseur. Donc par exemple, si le fournisseur nous dit « je ne fais que des livraisons par transport électrique », on va leur demander de nous faire une déclaration, ou un certificat comme quoi tous les transports sont faits par transport électrique, et comme ça nous pour pouvoir calculer, après le scope lié au transport venant des fournisseurs, on va pouvoir intégrer le fait qu'on a du transport électrique un peu moins polluant que le transport classique.

I: Et ça, les questions, vous en voyez un formulaire ?

M: C'est ça. Chaque année, on a un formulaire complet que le fournisseur remplit, et on a, je pense, 96% de nos fournisseurs qui répondent à ce formulaire.

I: Donc vous avez quand même une partie aussi, une toute petite partie qui ne répond pas.

M: C'est ça, oui. Donc du coup, cette petite partie-là, on va soit faire un assessment avec eux, de savoir s'ils ont la possibilité de répondre, s'ils ont des difficultés, etc. Et alors, si ces fournisseurs n'ont pas la possibilité, on va soit les aider à pouvoir nous répondre, ou alors on va effectivement changer de fournisseur ou éviter de travailler avec eux jusqu'à ce qu'ils soient mis en conformité.

I: Et est-ce que vous leur avez déjà demandé de mesurer ou collecter quelque chose de précis, comme la consommation énergétique, le CO2, les émissions de CO2, etc.

M: Non, mais on va peut-être, dans le formulaire, leur demander à eux quel est leur impact ou peut-être s'ils ont un score ECOVADIS ou autre, on va peut-être leur demander de nous fournir ce score-là. Comme ça, on sait qu'on peut faire confiance à ce fournisseur parce qu'il a été évalué par un organisme externe.

I: Et vous n'imposez pas certaines mesures ou certains labels aux fournisseurs ?

M: Non, pour le moment, je ne pense pas. Juste ce qu'on impose vraiment, c'est un minimum, clairement, en termes de tout ce qui est éthique et social, droits humains, etc.

I: Et je sais que vous êtes principalement B2G, mais est-ce que vos clients business, est-ce qu'il y en a qui vous ont déjà demandé, à vous aussi, certaines mesures ?

M: Tout à fait, oui. C'est ça. Donc, on a beaucoup de clients qui sont des grands comptes, qui sont des grandes entreprises qui ont une obligation de reporting également. Et donc, ils vont faire la même chose que nous envers nos fournisseurs, mais eux vont avoir un peu plus de questions par rapport aux produits qu'ils nous achètent. Puisque principalement, ils vont nous acheter des produits, des produits finis. Donc, ils vont nous demander clairement tout ce qui est EPD, le résultat de la CV sur les produits, donc avoir l'impact carbone principalement des produits. Ils vont nous demander si on a une roadmap sur comment est-ce que je peux, à l'avenir, diminuer encore plus l'impact CO2, soit des produits. Donc, ils nous demandent, à nous, est-ce que vous avez une roadmap pour améliorer le design, par exemple ? Est-ce que vous avez une roadmap pour supprimer le packaging ? Est-ce que vous avez une roadmap pour supprimer le plastique ? Voilà, des choses comme ça. Et donc, justement, avec ces fournisseurs, via ce genre de formulaire, on a très, très souvent des meetings avec eux pour discuter de tout ça. On ne remplit pas juste le formulaire pour remplir le formulaire, mais on a vraiment une discussion avec le client pour savoir, pour eux, quels sont les aspects les plus importants dans leur formulaire. Principalement, ça va être l'impact CO2. Mais voilà, s'ils se disent, nous, on est une entreprise qui voulons absolument éviter tout ce qui est plastique, on ne veut plus acheter de plastique du tout, alors avec ce client-là, on va plutôt aller vers des solutions où on va éviter de lui fournir du plastique. Mais ça va aussi nous donner l'opportunité à nous de créer des projets en interne et de, par exemple, modifier la façon dont on fait le packaging de certains produits

et d'éliminer le plastique ou de le remplacer par autre chose, comme du papier, etc. Donc, ce genre de questionnaire, ça nous permet également de nous améliorer par rapport à ce que nos clients, en fait, nous demandent dans leur formulaire.

I: Et au niveau plutôt de la pression financière, est-ce que vous ressentez une attente ESG de la part des banques, des investisseurs ?

M: Non, parce qu'on n'a pas... Donc, c'est familial. Donc, ici, c'est la famille qui décide. Clairement, la famille est très orientée durabilité. Donc, je veux dire durabilité dans le sens large, pas uniquement l'environnement. Donc, il faut savoir que l'entreprise a plus de 100 ans. Donc, ça veut dire que la durabilité, pour eux, c'est très important de pouvoir transmettre leur entreprise et qu'elle perdure dans le temps également. Mais donc, on n'a pas de pression d'investisseurs dans ce cas-là. Mais alors, on n'a pas non plus vraiment d'impact par rapport aux banques ou autres liées à la durabilité. Par contre, nous, dans l'entreprise, on va, par exemple, faire des acquisitions soit d'entreprises, soit de technologies, etc. Et l'aspect de durabilité, notamment impact environnemental, va être pris en compte dans les acquisitions.

I: Et qu'est-ce que j'allais dire ? Ah oui, donc, vous êtes sous la CSRD. Depuis combien de temps ? Où est-ce que vous êtes en train de vous préparer ? Parce que maintenant, il y a le rapport Omnibus qui a décalé.

M: Nous, on est obligés de faire le reporting CSRD en 2028, pour l'année 2027, je pense. Donc, ici, on est vraiment en train de finaliser, on va dire, la façon dont on fait les reportings. On a déjà amélioré notre rapport durabilité. Et donc, ici, vraiment, l'exercice de 2027 sera pour, effectivement, être calé sur la façon de faire le reporting. Et donc, le rapport durabilité devra contenir tout ce qui est taxonomie ou bien articles, effectivement, qui sont demandés dans la CSRD.

I: OK. Et donc, vous faites un rapport global pour l'entreprise, mais est-ce que vous faites un truc pour la PME, en comptant sur le côté ?

M: Non.

I: Après, vous êtes une plus grande entreprise, mais qu'est-ce qui est un peu compliqué pour vous au niveau du reporting ?

M: Alors, le plus compliqué, je pense, c'est déjà d'avoir, et ça, ça peut être pour que ce soit grande entreprise ou petite entreprise, c'est la data. Je veux dire, ça, c'est le nerf de la guerre. Si on n'a pas de data, on ne sait pas calculer correctement. Donc, on va, effectivement, avoir des résultats qui vont être extrapolés de quelque chose parce qu'on ne va pas avoir le détail spécifique. Donc, notamment, par exemple, sur des matières qu'on utilise, par exemple, où les fournisseurs ne nous donnent pas de data spécifique. Donc, tout ce qu'on ne va pas fabriquer nous-mêmes ou tout ce qu'on ne va pas consommer nous-mêmes, on va dire, c'est ce qui va être le plus compliqué à récupérer. Donc, la data externe, la data extérieure. Mais également, on va dire, l'enregistrement des datas, même des datas qu'on crée en interne dans nos systèmes. Donc, ça aussi, c'est quelque chose sur lequel on travaille, mais on ne va pas avoir toujours une data très propre et très précise. Donc, il y a beaucoup de chiffres qui vont être extrapolés ou bien on va avoir des hypothèses, etc.

I: Mais au niveau, on va dire, du jargon, des ressources, du temps, vous n'avez pas de soucis par rapport à ça?

M: Non, pas du tout.

I: Est-ce que vous avez l'impression que cette démarche de reporting qui va de la mesure, la collecte jusqu'au reporting, ça vous apporte quelque chose ou c'est plus une charge supplémentaire de temps en temps?

M: Principalement, c'est quand même une charge supplémentaire parce que parfois, pour faire un reporting où on n'a pas d'action, je vais dire, très suivie, parfois on va devoir aller chercher les infos pour pouvoir les récolter et être en conformité avec ce qu'on nous demande en matière de reporting. Par contre, comme j'ai dit, quand on a des questionnaires de nos clients, on voit où on peut faire des améliorations. Donc, on va créer des projets justement pour faire ces améliorations. Donc, c'est une charge, mais ça peut être également des opportunités de pouvoir faire des actions en plus de ce dont on n'aurait pas pensé à la base.

I: Depuis combien de temps vous préparez ce reporting formalisé? Alors, nous, on a commencé à faire le reporting, enfin, en tout cas, le reporting, je vais dire, volontaire, suivant le schéma GRI, à partir de 2019, notamment avec le rapport de durabilité aussi, cette année-là, la première

fois. Mais ici, ça fait depuis 2025 qu'on prépare un reporting plus sérieux et plus complet lié à la CSRD.

I: Est-ce que vous utilisez certains outils pour tout cela?

M: Alors, actuellement, on n'utilise pas vraiment d'outil de reporting centralisé, automatisé. Donc, on est en train de regarder après avoir un outil pour pouvoir mieux faire le reporting, puisque clairement, pour le moment, on faisait un reporting qui était volontaire où on remplissait les bonnes cases et on pouvait recevoir l'information assez facilement ou même en cherchant un peu, recevoir l'information. Mais ici, comme le reporting va être un peu plus, on va dire, formalisé et où on va avoir besoin, justement, de nos différentes entités locales qui vont devoir nous fournir des informations plus précises. Donc là, on est en train de regarder, justement, avoir un outil de reporting automatisé pour, évidemment, ne pas passer trop de temps à aller chercher des informations. Mais également, on a, pour tout ce qui est analyse de cycle de vie des produits, donc pouvoir calculer l'impact carbone des produits, là, on a un outil bien spécifique d'une société externe qui est en lien avec des bases de données aussi externes pour pouvoir faire les calculs.

I: Et c'est quoi le nom de l'outil ?

M: L'outil, c'est SPHERA, S-P-H-E-R-A. Et donc, c'est vraiment un outil qui est dédié aux calculs des analyses de cycle de vie des produits.

I: Et donc, ça, vous faites en externe, mais à part ça, tous ces sujets sur la durabilité, vous faites tout en interne, vous n'avez pas de consultant externe ?

M: Non. On a des consultants, parfois, qui viennent travailler sur des projets avec nous quand on a vraiment des sujets, par exemple, l'analyse de double matérialité. On a eu un consultant externe, donc c'était PWC, je pense, qui nous a aidés, justement, à effectuer cette analyse de double matérialité, à savoir quels workshops on devait organiser avec quelles entités pour pouvoir le réaliser, faire l'analyse de toute la chaîne complète de valeurs pour savoir quels sont, effectivement, les impacts matériels et les autres impacts non matériels, donc ceux sur lesquels on va avoir des actions à faire et des reportings spécifiques à faire, et ceux sur lesquels on peut avoir des actions, mais ce n'est pas forcément obligatoire de devoir faire un reporting dessus. On a pris également des engagements SBTi, donc les Science Based Targets, pour lesquels on

a un suivi à faire également, des actions, etc. La consultance externe nous a permis de structurer tout ça correctement, d'avoir la bonne documentation, le bon suivi et la bonne cadence, au final, pour pouvoir faire la continuité sur ces projets-là.

I: Cette envie de prendre des démarches ESG, ça vient d'abord des motivations internes des dirigeants, et puis il y a le cadre réglementaire qui s'est rajouté en plus ? Tout à fait, c'est ça, exactement. Il n'y a pas spécialement autre chose, une autre raison ?

M: Non, là c'était vraiment la volonté, principalement de la famille, mais également la volonté du CEO d'avoir toutes ces données, ces analyses concernant la durabilité pour déjà connaître notre impact et savoir comment est-ce qu'on pouvait faire mieux également par rapport à ça.

I: Parfait, je regarde un peu ma liste de questions, je pense que j'ai bien fait le tour. Juste si vous savez me dire, au niveau de votre stratégie, quelles places ont ces enjeux ESG ?

M: Au niveau de la stratégie, les enjeux ESG vont être vraiment intégrés dans la stratégie business. Comme je le dis, nos produits permettent aux clients de diminuer leur consommation énergétique et les consommations CO2. Il y a deux aspects, la consommation énergétique, ça va être les ressources de la planète, et l'impact CO2, évidemment l'impact qu'on va avoir sur le changement climatique, etc. Donc vraiment, c'est intégré dans la stratégie business. Il n'y a pas la stratégie business sans l'aspect de durabilité dans nos produits. On va mettre plus en avant nos produits, nos luminaires solaires, par exemple, pour vraiment éviter d'avoir justement cette consommation de ressources et d'énergie. Dans tout ce qui est économie circulaire, par exemple, on va privilégier des matières recyclées, recyclables. On va également proposer aux clients plutôt des solutions de rétrofit. Donc ce sont des solutions qui vont permettre de juste remplacer la technologie et pas remplacer un luminaire entier. Donc conserver également des ressources. Donc voilà, on met vraiment la stratégie durabilité en lien avec la stratégie business.

I: Ok, merci. Je pense que j'ai fait le tour. Je ne sais pas si vous pensez à autre chose en plus.

M: Non, je pense que c'était bien complet. Je pense aussi. Merci beaucoup en tout cas pour votre temps.

M: Avec plaisir. Aurevoir.

2.7. Nicolas Bronchart, CEO chez Jema

I: Donc pour commencer, si vous savez me présenter un peu l'entreprise, son activité, ses clients, son marché, etc.

N: Voilà, alors donc Jema, en fait, on est une vieille société, on a presque 90 ans. On était basé à Bruxelles, on a bougé à Louvain-la-Neuve dans les années 90 parce que notre première activité, c'est de faire des alimentations électriques, donc des convertisseurs AC-DC pour les accélérateurs de particules. Et donc, quand IBA, je ne sais pas si vous voyez IBA qui est ici à côté, qui est une spin-off de l'UCLouvain, qui fait des accélérateurs médicaux, qui a été créé en 1986. Nous, on travaillait déjà avec l'université depuis une vingtaine d'années avant ça pour l'accélérateur de l'UNIF au CRC, au centre de recherche. Donc, on s'est déplacé près d'IBA parce qu'IBA a commencé à grandir. Et ça, ça continue à faire une grosse moitié ou deux tiers de ce qu'on fait, les accélérateurs, pour IBA et pour d'autres centres de recherche. Et le reste, ce sont des projets d'électrification industrielle, donc de décarbonation industrielle, des usines qui ont des process carbonés et qui décident d'électrifier. Et nous ne faisons que du sur-mesure. Donc, s'ils n'ont pas de solution qui existe, alors ils viennent chez nous. Et on est ici à Louvain, on est 65 environ. Et on a racheté une société en France il y a cinq ans et demi, où ils sont 25. Donc, on est presque 100 au total. Mais tout ce qui concerne la durabilité, ça ne parlera que de Louvain à la Neuve parce que moi, je suis le CEO de Louvain et c'est une société indépendante dont nous sommes les actionnaires, mais on est gérés séparément. Donc, ils sont beaucoup plus optimistes, ils ont d'autres problématiques.

I: Et au niveau, justement, de tous ces sujets de durabilité ESG, c'est qui qui s'en occupe dans votre entreprise ?

N: Jusqu'à présent, c'était principalement moi, moi tout seul, je veux dire. Et puis, il y a quelques années, j'ai fait appel à des volontaires il y a deux personnes que ça m'intéressait. Donc, ils ont commencé des petites choses par-ci, par-là, on va dire. Mais de manière un peu plus formelle pour tout ce qui est reporting et on parlera certification après. Maintenant, on est trois du comité de direction. Il y en a deux autres avec moi. Donc, on est dans la plateforme Ecovadis. Je ne sais pas si vous voyez. Donc, on n'est pas certifié, mais on est dedans, on est médaillé. C'est-à-dire qu'on est là parce que nos clients, eux, sont certifiés. Et pour qu'ils soient certifiés, il faut que leur fournisseur soit dedans. Et donc, on est là et on a une évaluation à distance annuelle. Et là, on était trois à la remplir cette année.

I: Donc, ce n'est pas un rôle officiel, c'est en plus des fonctions ?

N: Oui, on est une PME. Donc, on n'est pas capable de mettre quelqu'un dedans.

I: C'est pour vérifier ce que j'ai trouvé. Et donc, est-ce que vous consacrez, on va dire, un budget ou un temps spécifique à tous ces sujets ? Est-ce que ça fait partie de votre processus ?

N: Pas de budget en tant que tel. D'abord, vous parlez environnement uniquement ou globalement en CSR ?

I: Là, plutôt tout ce qui est ESG. Donc, environnement, social.

N: Oui, globalement. Donc, c'est pour être sûr que ce que je disais avant concernait les ESG. En fait, non, on n'a pas un budget ESG. Mais par contre, on a toute une série de projets, mais qui ne viennent pas de l'ESG et qui sont là parce que c'est ce qu'on fait, qui pourraient rentrer dans une enveloppe comme celle-là. Par exemple, on a agrandi notre bâtiment récemment. Enfin, on l'a inauguré l'année dernière. Et avant ça, en test, on faisait ce qu'on appelle l'eau perdue. Donc, l'eau de refroidissement, elle rentrait dans le système, puis elle partait à l'égout. Maintenant, on a installé une boucle d'eau pour ne plus perdre d'eau et diminuer très fort notre consommation d'eau, ce qui serait une activité ESG. Mais on avait un budget construction et on a mis ce budget là. En fait, ce n'est pas un budget centralisé ESG, mais il y a plein de choses qu'on fait qui rentrent là-dedans, évidemment. Et du temps, oui, ça, on le trouve. On cherche et on trouve.

I: Je voulais demander ce que vous faites, mis à part ce que vous venez d'expliquer en matière ESG, durabilité dans votre entreprise ?

N: Alors, on fait plein de choses. Depuis que vous m'avez contacté, parce que ça date d'hier soir, si vous allez sur le site de Jema, je viens de publier, je retrouve la page sur laquelle je l'ai mis, parce que je suis aussi responsable du site, sur la page About Us. Si vous descendez un peu, vous pouvez cliquer et avoir notre rapport CSR 2025 complet. Donc, en fait, c'est la première année qu'on le fait. Et c'est depuis hier soir, disponible pour tout le monde. Et là, vous aurez évidemment beaucoup d'informations. C'est 44 pages. C'est assez illisible, je trouve, mais c'est un format qui a été donné par des consultants dans une société sœur, et donc j'ai pris le même format. Maintenant, je vais voir si je peux m'accrocher à ce qui est marqué dedans. Ce

sera plus facile. Si je vais, par exemple, à la page 20. On essaie d'aborder notre problématique ESG avec quatre axes principaux, qui sont les équipes, les gens, les personnes qui travaillent et les autres, l'environnement directement, les produits et les services qu'on fournit, et puis tout ce qui est résilience et organisation. C'est un peu les quatre axes qu'on prend, on va dire la gouvernance. Enfin, ça touche à la gouvernance. Donc, si je prends un peu les quatre, au niveau des équipes, nous, on travaille très fort sur la sécurité et la santé des gens. On m'a dit qu'on était obligé, mais on est allé au-delà. Beaucoup sur la formation, c'est qu'on fait des choses très compliquées. On n'a personne qui sort de l'université qui est capable d'être autonome. Donc, on fait beaucoup de formation en interne parce que la société en a besoin, mais on en fait aussi beaucoup pour que les gens puissent se motiver, s'intéresser et des choses qui les intéressent. Donc, les gens peuvent choisir leur formation. Ils peuvent se développer un peu comme ils le veulent. Et alors, on essaie de mettre en place, je ne vais pas dire une gestion participative parce que ce serait exagéré, mais une gestion très, très transparente. Tout le monde peut accéder à toutes les informations de l'entreprise et on peut essayer de donner plein d'idées. On a des systèmes, je crois que c'est à la page suivante. Oui, c'est ça. On a un système de sondage d'opinion. D'habitude, les entreprises le font une fois ou deux fois par an. Nous, on le fait toutes les semaines. Donc, en fait, les gens reçoivent des questions toutes les semaines. C'est toutes petites questions sur une nappe avec des petits smileys et ça va très, très vite. Alors, les questions sont choisies sur différents thèmes et pour vraiment avoir le retour des gens et savoir comment ça se passe. Ils peuvent aussi mettre des commentaires.

Ils peuvent aussi mettre des... Il y a une boîte à idées, etc. Donc, on essaie vraiment de travailler beaucoup là-dessus.

Ça, c'est au niveau people, au niveau produit. Évidemment, ça, c'est entre guillemets un peu plus facile parce que la majorité de notre travail, c'est soit du médical avec des accélérateurs soit de la décarbonation. Donc, en fait, on a des sujets qui sont très porteurs et très motivants. Mais donc, on essaie encore d'aller un peu plus loin pour monter la qualité, avoir moins de rejets, moins de problèmes, moins de déchets, des choses comme ça. On ne fait pas de l'éco-design, mais on réfléchit à la fin de vie déjà. C'est très compliqué parce que nos systèmes durent très, très longtemps. Donc, ce n'est pas évident d'aller trop loin, mais on essaye. Donc, ça, c'est pour les produits, modèle circulaire. Enfin, si vous allez voir, vous allez voir plus. Sur l'environnement, là, on a fait des choses un peu plus concrètes. En fait, il faut partager. Comment est-ce qu'on partage ce truc ?

I: Mais j'ai ouvert ici le document.

N: Je peux vous montrer la même page. Mais voilà, ça, à mon avis, vous allez voir mon écran. Donc là, je suis à la page 27. La partie ici à droite, où il y a les panneaux solaires, en fait, c'est l'ancien bâtiment qui a sept, huit ans. Et la partie à gauche, c'est celle qu'on vient de rajouter. Donc, on a quand même bien, bien agrandi. Et là, vous voyez un trou parce qu'on a déjà permis de bâtir. On a déjà fait les fondations pour encore ajouter un morceau le jour où ce sera nécessaire. Et en fait, on a déjà des panneaux et des batteries parce qu'on consomme la nuit. Donc, nos panneaux remplissent la batterie la journée. On va mettre des panneaux et des batteries supplémentaires après. C'est dans ce bâtiment-là qu'on a mis la boucle d'eau. C'est dans ce bâtiment-là aussi qu'on fait de la récupération de chaleur fatale. Parce que quand on teste toute notre électricité, c'est dit qu'il prend chaleur parce qu'il ne va pas dans l'eau, il va en chaleur dans l'air. Et avant, on ouvrait les fenêtres et ça sortait. Maintenant, on n'essaie pas. On récupère une partie pour chauffer tous les bâtiments. Donc, on a un réseau de distribution de chaleur en interne. Et on travaille aussi avec une autre société pour récupérer encore plus de chaleur. Donc, ça, c'est l'heat recovery. Water consumption, ça, je l'ai dit. Et l'électricité, c'est tout ce qui est panneaux et on adapte aussi nos horaires de consommation avec les moments où le réseau n'est pas encombré pour délester le réseau. On n'a plus de voiture de société en tant que telle. On est passé au budget mobilité qui permet aux employés de choisir la mobilité douce. Ça, on fait ça depuis 5 ans. Ça marche très bien. Il y a même des gens qui ont supprimé des voitures complètement pour déménager.

I: Je vais rebondir sur les key figures qui sont mises. Donc, ça, c'est tout ce que vous mesurez comme indicateur en interne ?

N: Oui. Et en fait, c'est vraiment depuis ce rapport. En fait, c'est toutes les choses qu'on mesurait déjà avant. Mais maintenant, c'est pour ça que je vous parle de ce rapport parce que vous ne l'aviez pas quand vous m'avez contacté. C'était déjà prêt, mais on ne l'avait pas publié. Et là-dedans, vous avez retrouvé à mon avis, pas mal d'infos. Et donc, ça nous permet de regrouper aussi dans un seul gros document, peut-être un peu illisible, mais au moins, plein d'infos qui viennent d'un peu partout.

I: Et ces indicateurs et ce rapport aussi, vous le faites en interne pour vous-même ou parce qu'on vous l'a demandé aussi ?

N: Non, c'est pour nous-mêmes. C'est pour nous-mêmes. Principalement, il y a certaines choses. Alors, tout ce qui est sécurité, on est obligé légalement en Belgique de le suivre. Donc, ça, c'est facile évidemment. Pour l'empreinte carbone, c'est pour nous-mêmes et on lance des actions là-dessus. Maintenant, ça nous aide au niveau d'Ecovadis. Donc, dans l'évolution Ecovadis, c'est la quatrième année qu'on le fait, je crois. Et donc, chaque année, on doit aussi montrer un plan d'action, des améliorations et des choses comme ça. Donc, si on n'avait aucun indicateur, on n'évoluerait pas. Donc, c'est demandé. Ce n'est pas imposé. Il n'y a pas de minimum. Il n'y a pas de target à obtenir. Mais le fait de le mesurer et puis de s'améliorer, ça fait partie d'une démarche qui est demandée, entre guillemets.

I: Ce n'est pas spécialement un client qui vous demande de mesurer certains trucs ou d'avoir ce label Ecovadis aussi.

N: Il y a le premier client, c'était Alstom, je crois, dans le ferroviaire qui nous avait demandé, entre guillemets, mais on n'avait pas vraiment le choix, de rentrer sur la plateforme et de faire le questionnaire pour être évalué. Donc, quel que soit le résultat, entre guillemets, on devait être dessus. Et en fait, c'est parce qu'une fois qu'on commence, on doit continuer à mettre des choses en place. Et puis, une fois qu'on a eu ce premier, en fait, il y en a d'autres clients qui sont venus. Donc, maintenant, on a 4-5 clients qui nous l'ont demandé, peut-être plus d'ailleurs. Parce qu'une fois qu'on est dedans, c'est facile, on partage avec tout le monde et on le fait une fois. On ne le fait pas pour chacun. C'est assez efficace. Donc, quelque part, oui, ils nous ont un peu, entre guillemets, obligés de rentrer dedans. Mais finalement, c'est plutôt assez intéressant. Et il n'y a rien là-dedans qui est complètement à l'opposé de ce qu'on a envie de faire. Enfin, je veux dire, après, c'est une question de priorité, mais il n'y a rien qui est surprenant ou embêtant, ou quoi que ce soit. Donc, finalement, c'est plutôt pas mal.

I: Est-ce que vous avez aussi d'autres labels, ou juste celui-là ?

N: Non, on a, alors de nouveau, on n'est pas certifié. Ça, vous le voyez tout au début. C'est la deuxième page, je pense. Donc, il y a la petite médaille, entre guillemets, ECOVADIS. Donc, nous, nous ne sommes pas certifiés. Donc, c'est-à-dire qu'il n'y a personne qui vient chez nous certifié, parce que c'est encore un autre travail. On a une société, nos actionnaires ont plusieurs sociétés qui font le même genre de choses, et une des sociétés qui est ici, Alpha Innovation, eux, ils sont certifiés parce qu'ils ont été obligés. Mais voilà, donc les deux filles qui ont précédé Denis à la tête de l'entreprise, elles ont été obligées de passer par la certification, non ? Parce

que l'un de leurs clients, je ne sais plus lequel, je crois que c'était peut-être bien Infrabel, je ne sais plus qui c'était, les a un peu obligés, ils ont dit, en fait, vous devez être certifiés, point. Et donc, ils l'ont fait. Et donc, c'est plus de boulot que nous quand même, c'est un plus gros travail. Donc, nous, on fait entre guillemets juste un questionnaire. Alors, ça prend déjà du temps, mais on doit le faire une fois par an. Je vais justement cliquer sur le bouton de l'entreprise. Donc, on a terminé. Et on recevra la nouvelle médaille et derrière la médaille, il y a le rapport avec l'évolution où on se situe par rapport aux entreprises similaires à nous. Et puis, tout un plan d'action qui est proposé par ECOVADIS pour dire, si vous voulez vous améliorer, voilà ce que vous pouvez mettre en place, etc. Donc, on avait, alors, c'est une chose, moi, j'ai fait le self-assessment B Corp il y a quelques années avant qu'on soit ECOVADIS. Là, maintenant, ça fait un peu double emploi avec ECOVADIS. Donc, je ne l'ai pas refait depuis lors. Et on a CLIMACT ici à Louvain-la-Neuve qui nous a aidés pour l'empreinte carbone. Et on utilise la plateforme Carbon+Alt+Delete qui nous fait le rapport annuel de l'évolution de notre empreinte carbone.

I: Est-ce que vous pensez que si vous n'aviez pas répondu à ce formulaire pour ECOVADIS, vous auriez perdu vos clients ?

N: La question ne s'est pas vraiment posée parce que quand ils nous ont demandé de le faire, on n'avait pas vraiment le choix. Donc, je pense qu'à terme, à terme, alors pas immédiatement, mais à terme, ça aurait été un problème.

I: Et donc là, vous expliquez que pour, en tout cas, les émissions carbone, vous utilisez le logiciel Carbon+Alt+Delete

N: Carbon+Alt+Delete. C'est une plateforme en ligne. C'est ce que CLIMACT nous avait conseillé de faire et on le garde. C'est très bien.

I: Et vous utilisez autre chose pour d'autres indicateurs ou des consultants externes pour d'autres choses aussi, niveau ESG ?

N: C'est la seule... Non, parce que le reste, c'est quelque part, la gestion, tout ce qui est pendant l'accident, l'accident du travail, etc. On a une plateforme avec notre MENSURAC qui est notre instateur externe de prévention et protection. Parce que c'est légalement obligatoire et on le fait pour gérer notre personnel, on est obligé. Donc, de la sorte, évidemment, les indicateurs de

sécurité ou de santé. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Ici, on a fait un gros travail par exemple sur la sustainability de notre supply chain, de nos propres fournisseurs. Mais ça, on a notre ERP à nous qui nous permet de suivre nos fournisseurs et de voir un peu comment ça se passe.

I: Et ça, c'est quoi l'ERP?

N: Le nôtre, c'est Synchro. C'est un petit ERP qui était une boîte à la base Liegeoise et qui a été racheté par Easy à un niveau. C'est un petit ERP qui fonctionne très bien pour nous.

I: Et j'avais aussi une question sur le rapport CSR que vous avez publié. C'était aussi qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ? C'était aussi une interne à l'entreprise ? C'était vous qui aviez envie ?

N: En fait, j'ai vu celui d'Alpha Innovation. Je ne sais pas si vous avez vu celui d'Alpha. Mais Alpha, elle n'a plus fait depuis deux ans, je pense. Mais le dernier date de 23, je crois, de mémoire. En fait, c'est le même format. Et eux, ils étaient accompagnés par une société qui les a aidés pour le faire. Et donc, je me suis dit, comme la société savait ce qu'elle faisait, je vais prendre le même format et je vais juste l'adapter. le faire pour j'aime à quoi, mais dans la même structure. Donc, la structure est tout à fait similaire à celle de l'ancien d'Alpha, mais qui ne le font plus parce qu'en fait, la holding du groupe des actionnaires voudrait bien en faire un. Et donc, eux, on disait d'arrêter. Mais moi, comme je vois que ça n'avance pas, je l'ai fait quand même ici cette année. Et puis on verra bien et on fera tout ensemble si jamais il faut tout faire ensemble. Et donc, c'est la première fois qu'on l'écrivait et je trouvais que c'était une manière parce qu'un des points qui est parfois plus difficile alors ici, chez Jema, nous, on a assez bien grandi depuis cinq ans. On est passé de 30 à une centaine avec la France.

Et on remarque que les communications en interne ne sont pas toujours aussi simples qu'avant. Et ça, on le voit par les petits sondages permanents. Donc, on pose des questions sur est-ce que vous êtes satisfait des actions que Jema entreprend dans le cadre de la protection de l'environnement, par exemple. Il y en a plein qui disent, mais en fait, on ne sait pas très bien ce qu'il fait, C'est une des manières aussi de se dire, il y a plein de choses une fois par an, on compile tout ce qui est disponible évidemment pour tous nos salariés et dont tout le monde peut avoir accès. Il est en anglais la version officielle, mais on a une version non officielle en français traduite par une IA, mais comme ça, les ouvriers peuvent aussi, s'ils veulent le lire, y jeter un oeil. Et puis, ça permet de mettre tout le monde à bord aussi. Et puis, pour nous, ça permet de

dire, en fait, on n'a pas de responsable ESG, on n'a pas de budget ESG, mais en fait, il y a plein de choses qu'on fait moi. Parce que ça se fait dans plein de groupes différents, dans plein de personnes différentes, et donc, ça permet aussi de mettre en évidence des choses comme ça.

I: Et donc, de ça, vous voyez plus ça comme une démarche qui vous apporte quelque chose et si oui, quoi ? Ou plutôt comme un peu une charge, ça prend beaucoup de temps et c'est un peu plus pesant.

N: C'est un peu les deux, mais on prend la charge parce que ça va, je pense, ça nous apporte quelque chose. Alors, en interne, certainement, de la motivation et de l'engagement des gens parce que certainement, les générations plus jeunes sont sans doute plus sensibles que ceux qui sont proches de la retraite. Je fais des caricatures, mais ça s'observe, on voit très fort sur le budget mobilité. Mais ceux qui ont supprimé les voitures, c'est des jeunes, c'est pas des anciens. Il y a des problématiques toutes familiales et autres, mais... Et alors, là où ça nous apporte déjà, et va peut-être nous apporter encore plus, c'est au niveau contact client parce que... Mais on ne pourra pas le mesurer, évidemment, parce qu'on ne peut pas dire parce qu'on a fait le rapport, on a eu une vente. Ça ne marche pas. Mais de plus en plus, soit c'est demandé tel quel dans les appels d'offres publiques. Est-ce que vous avez une politique ESG ? Est-ce que vous avez tout ça ? Et donc, en fait, ce document reprend tout. Donc, plutôt que de répondre par plein de choses différentes, on peut relier à ça. Et ceux qui ne le demandent pas, on le dit, on en parle et en fait, ça donne une certaine idée de la philosophie de l'entreprise, je pense. Donc, ça complète notre offre commerciale ou notre... Qui on est quoi.

I: Et donc, pour un peu rebondir sur ce qui était appel d'offres et tout, est-ce que vous avez déjà eu des demandes des investisseurs, des banques au niveau de données ESG ou est-ce que vous pensez que ça a un impact ? Votre démarche ESG a un impact ou vont avoir un impact sur vos conditions de financement aussi ?

N: Je ne sais pas. Nous, on n'a jamais eu de demande. Je n'ai jamais vu ça. J'imagine que ça ne peut pas faire de tort mais je ne sais pas si ça va avoir un impact. Aucune idée.

I: Et pour une entreprise comme la vôtre, toute votre démarche de mesure, de collecte mais aussi de publication, c'est quoi qui a été le plus compliqué et qui est peut-être toujours le plus compliqué ?

N: En fait, c'est le temps. C'est... Bon, on est toujours une PME et donc forcément, on a tous plein de choses à faire. En fait, c'est consacrer du temps à... Par exemple, je prends l'exemple de l'empreinte carbone. On met à jour les indicateurs de notre empreinte carbone une fois par an. On fait le bilan annuel par année complet, terminé et donc, c'est prendre je ne sais plus combien d'indicateurs on a à reprendre et maintenant, on sait comment il faut faire et ça prend du temps. Le vrai problème, c'est le temps que ça prend et la même chose pour un dossier comme celui-ci ou pour les actions EcoVadis ou le questionnaire EcoVadis. Il n'y a rien qui est compliqué là-dedans, même dans les actions pour améliorer, même dans ce qu'on veut mettre en place mais c'est une question de choix. Si on fait ça, on ne fait pas autre chose et donc, il faut... Le plus compliqué, c'est... Il n'y a rien de techniquement compliqué mais il faut trouver le temps et l'énergie pour pouvoir faire ce qu'on a envie de faire.

I: Et là, le questionnaire EcoVadis, ça vous a demandé plus ou moins combien de temps ou de personnes ?

N: Donc là, on a travaillé à trois. À mon avis, ça a dû prendre... On ne fait pas ça en continu, évidemment, parce qu'on n'a jamais le temps de le faire en continu mais... Ça a dû prendre, oui, quand même, quelques jours entiers par personne si on devait les regrouper. Je ne serais pas surpris que ce soit deux ou trois semaines hommes ou un truc comme ça, quoi. Je ne serais pas surpris. On ne mesure pas mais cette année aussi, comme j'ai mis les deux autres à bord, ça a pris un peu de temps pour expliquer ce que je faisais tout seul avant et on a voulu travailler avec le plan d'action avant la fin, l'expiration, en fait, de notre médaille et donc, on a fait vraiment plus de choses que d'habitude. ça a pris encore plus de temps, évidemment, mais... Parce qu'au plus on met de temps, plus on peut faire des choses. On n'est pas à du plein temps. On est encore une PME, loin de là, mais c'est quand même des semaines. Des semaines. On ne pointe pas chez nous, donc on ne s'est pas dit loin de tout ça.

I: Et toutes ces démarches ESG, ça fait longtemps que vous les mettez en place ou c'est récent ou c'est en développement depuis un petit temps ?

N: Alors, moi, je suis chez Jema depuis sept ans et j'ai commencé tout de suite, mais avant ça, j'étais chez IBA, justement, dans le comité de direction d'IBA et eux avaient déjà commencé avant que j'arrive et donc, c'est vrai qu'on était déjà assez bien... J'avais envie de... Enfin, en arrivant ici chez Jema, j'avais vraiment envie de mettre quelque chose en place. C'est comme

ça que j'ai commencé par B Corp parce que IBA a commencé B Corp quand j'ai quitté et puis comme il y avait des formulaires gratuits, ça n'engageait rien à part prendre du temps. Donc, j'ai commencé par ça, en fait. Et puis, on a parlé un peu. Alors, évidemment, au début, on grandissait tellement vite qu'on n'avait pas vraiment le temps, mais ça a commencé depuis que moi, je suis chez Jema, donc depuis 7 ans, c'est venu tout de suite. Il y a eu très vite de la réponse.

I: Est-ce que vous connaissez un peu tout ce qui est le cadre réglementaire européen autour de tout ça, donc tout ce qui est passé de la NFRD à la CSRD, etc.? Est-ce que vous avez un peu suivi tout ça?

N: Un petit peu, de loin, étant toujours une petite entreprise. De toute façon, je sais que nous, on passera après les grosses, donc on laisse les autres débroussailler et essayer de faire les choses. Je pense que le format du rapport qu'Alpha avait mis était aligné avec les exigences CSRD pour les grosses entreprises. Donc déjà, pour se dire tant qu'à faire quelque chose, faisons-le dans le cadre qui est connu. Je crois que vous avez indiqué, moi, je suis dans le groupe 2030, donc forcément, étant dans 2030, on en parle parce qu'il y a des beaucoup plus grosses boîtes qui sont beaucoup plus en avance là-dessus, donc je suis, on va dire, bien éduqué. Je ne suis pas du tout un spécialiste et je ne connais certainement pas les détails, mais je suis assez bien au fait de ce qui se passe.

I: Et vous connaissez le VSME, ou ça ne vous dit rien du tout ?

N: Ah non, le VSME, ça ne nous dit rien.

I: OK, si vous voulez savoir, c'est le cadre de reporting volontaire qui est proposé pour les PME, en fait, pour l'instant. Comme les PME, son même côté, sont complètement sortis du cadre et que les grandes entreprises, il y a des nouveaux critères et que tout est un peu reculé, ils ont proposé ça pour que les PME aient un reporting, un cadre de reporting et puissent facilement répondre aux demandes des grands clients, quoi.

N: Alors, en fait, c'est un peu ce qu'on fait avec EcoVadis, j'imagine.

I: Oui. Je voulais repasser un petit peu sur toutes les questions que j'ai notées et est-ce que vous pensez que vous allez recevoir encore plus de demandes, de mesures, d'indicateurs ou de labels,

etc., de grands clients soit à cause de toute cette réglementation européenne ou juste tout court dans l'avenir ? Est-ce que vous anticipez ?

N: À mon avis, on ne va pas en avoir moins. Dans les appels d'offres publiques, puisque nous, on fait pas mal d'appels d'offres publiques pour les grands laboratoires, ça commence à venir. Soit des questions directes sur, expliquant ce qu'on fait, soit des questions directes, soit si on est certifié, soit des choses comme ça. Mais on n'a pas encore d'exigence obligatoire mais ça va apparaître à mon avis. À mon avis, je ne serais pas surpris qu'un jour, on nous oblige une certification, que ce soit un ISO 27001 ou 14001 ou des choses comme ça ou Ecovadis, je ne sais pas. Pour l'instant, ce n'est pas le cas. Donc oui, à mon avis, ça va aller dans un sens. Maintenant, du côté européen, je m'attendais à plus parce que, enfin maintenant, qui recule, je ne sais pas. Je ne sais pas ce qui est pour vous. Je crois que ça peut changer évidemment.

I: Et si aujourd'hui, on devait vous demander de produire un rapport structuré mais autre que celui que vous avez déjà fait, est-ce que vous pensez qu'en interne, vous aurez les compétences pour le faire ou faudrait recourir à quelqu'un d'externe ?

N : Non, il faut de l'aide externe. Ici, on a pu le faire parce qu'Alpha l'avait fait avec des externes et que donc, j'avais assez bien confiance dans la structure et les demandes et la manière d'organiser les informations. Non, on n'est pas capable de le faire sans support. Comme pour l'empreinte carbone. Maintenant, l'empreinte carbone, on le fait tout seul parce qu'on l'a fait avec Climac de A à Z au départ et qu'ils ont tout mis en place pour qu'on puisse le faire tout seul.

I: Sans aide, ce ne serait pas possible. Est-ce que vous comptez aller plus loin dans votre démarche de mesures, de collecte, même de reporting ou pour l'instant, vous comptez juste continuer à développer ce que vous faites ?

N: Ici, on avait le projet de faire ce rapport et de le rendre public, ce qui est le cas depuis hier. C'est déjà une démarche. C'est déjà un gros point. Je ne sais pas. On avance. C'est vrai que, comme ici, on va valider EcoVadis et une fois qu'on valide, dans les jours ou la semaine qui suit, on va recevoir notre résultat et donc, des nouvelles actions. Et eux mettent à jour assez bien leur stratégie et leurs questionnaires. C'est vrai que, quand il y a de nouvelles demandes, de nouvelles exigences, de nouvelles possibilités, ça apparaît dans les questions. Parfois, ça nous donne des idées de choses à faire. Ici, par exemple, on a publié, j'ai publié hier ce que je

vais faire ma demande avec EcoVadis aujourd'hui et qu'il y a une question sur est-ce que vous rendez public votre rapport ? Et si oui, comment ? Ce n'était pas la dernière question. Avant, ils ne demandaient pas si on rendait public. Ça donne parfois des idées. C'est vrai qu'on l'a fait. On n'a rien à cacher. Forcément, on l'a mis public. Il n'y a pas de raison de ne pas le faire. On ne l'avait jamais fait parce qu'on n'y avait pas pensé. On n'a pas encore fait. Donc, je n'ai pas de plan actuellement. On avance aussi un peu en fonction de ce qu'on a comme feedback.

I: Parfait. Là, je regarde mes questions. Je pense que j'ai quand même bien fait le tour. Je ne sais pas si vous pensez à autre chose ?

N: Non pas spécialement.

I: Parfait, merci pour votre temps alors.

N: Pas de soucis une bonne journée ! Aurevoir.

I: Aurevoir.

2.8. Edouard Delhaize, CEO chez Ilico

I: Ça traite un peu de la manière, de la façon dont les PME abordent la durabilité et son reporting, ou le reporting, je définis ça plus comme le fait de mesurer, collecter et communiquer sur les démarches durabilité ESG.

E: C'est quoi ton thème de mémoire ?

I: C'est l'analyse de l'engagement des PME dans une démarche d'engagement dans le reporting de durabilité, où j'analyse via les dimensions de la motivation, les freins, la perception, etc. Donc, voir un peu où est-ce que les PME se placent actuellement à ce niveau-là, comme plus rien ne les contraigne à faire du reporting et rien ne va les contraindre à en faire a priori. Donc, voilà un peu analyser où ils en sont et pourquoi est-ce qu'ils en sont là.

E: Ok, j'ai envie de te dire en écoutant ton sujet, elle a dû te dire, Marianne, je pense que je partage mon bureau avec une entreprise qui s'appelle Torefactory. Torefactory, c'est un toréfacteur artisanal. Ils ont vraiment la démarche que tu recherches, puisqu'ils ont commencé des démarches bien avancées, c'est-à-dire bilan carbone, ils sont BCorp, ils ont toute une série

de certifications. C'est une PME assez jeune quand même aussi. Donc, ça serait pas mal aussi que tu puisses interviewer quelqu'un de chez eux. Oui, j'ai le contact, mais le problème c'est que tu es en période de vacances et je dois voir avec elle si elle n'est pas déjà partie en vacances. Il y a la personne qui s'occupe de ça. Donc, je lui demande. Je te brieferais après avec elle, en tout cas, si elle est là.

I: Mais donc, si tu peux d'abord me présenter l'entreprise en quelques mots, donc les clients, la structure, la taille, etc.

E: Alors, nous, on est tout petit. On est une TPE. On est deux personnes et on est une boîte qui, à la base, si tu veux, l'idée était orientée pour les restaurants, était de trouver une idée pour que les restaurateurs deviennent leurs propres producteurs d'eau. Donc, mettre une machine qu'on branche l'eau de ville avec un filtre à charbon actif et cette machine gazifie l'eau et filtre l'eau. Et du coup, c'est livré avec des bouteilles, des flacons. Ils peuvent avoir leur logo, leur nom dessus et c'est livré. Ils peuvent, comme ça, proposer cette eau-là à table dans le restaurant. Ça, c'était l'idée originelle il y a une douzaine d'années. Donc, les premiers restaurants ont commencé à s'équiper de ce genre de système. Et puis après, t'as le monde de l'entreprise qui est venu nous demander, tiens, ce serait pas mal pour les bureaux, pour supprimer les petites bouteilles en plastique ou des choses comme ça, mettre dans les salles de réunion. Et puis maintenant, les dernières années, t'as les particuliers qui veulent s'équiper de ça, pour mettre ça à la maison. Plutôt pour la problématique des PFAS en fait, enlever les PFAS. Ça, c'est le côté micro-filtration. Donc, en fait, c'est un métier où tu as le métier de la filtration. Tu as le métier de la machine et tu as, j'ai envie de dire, le métier du service après-vente. C'est à peu près les trois activités qui nous occupent principalement. Donc, on est présent sur l'extérieur du secteur.

I: Et est-ce que vous avez quelqu'un qui s'occupe un peu des sujets de durabilité entre vous deux?

E: Alors, tous ces sujets-là, il n'y a que moi. Pourquoi ? Parce que les autres personnes qui travaillent avec moi sont plutôt liées à des prestations de services techniques ou liées sur le terrain pour les clients. Eux sont sur le terrain, donc ils n'ont pas le temps de s'occuper de ce genre de problématiques.

I: C'est un rôle en plus de tes fonctions, on va dire, quelque chose que tu traites en plus.

E: Oui, c'est ça. Moi, je suis un peu comme le couteau suisse. Je fais de la comptabilité, je fais du marketing, je fais de la vente, je fais des achats, je vais en clientèle, je fais tout ce que tu veux, du juridique, je fais tout ce que tu veux.

I: Et qu'est-ce que vous faites, qu'est-ce que l'entreprise fait un petit peu en matière de durabilité aujourd'hui ou ce qu'elle compte faire ?

E: Déjà, à la base, notre produit est durable. Une fontaine à eau, quand c'est bien conçu, elle est, si tu veux, d'abord c'est un produit durable puisque tu supprimes d'une certaine manière toutes les bouteilles en plastique qui se promènent. Tu fais des économies de CO2, des économies de plastique. Le point faible du produit, j'ai envie de te dire, c'est le compresseur puisque tu fais du froid. Donc, c'est le seul point négatif du produit, j'ai envie de te dire. C'est comme si tu avais un climatiseur chez toi ou un frigo à la maison, que tu devais faire ton bilan carbone. Tu sais, quelque part, ton point négatif de ton bilan carbone viendrait de ton compresseur parce que tu es obligé d'en avoir un. Et alors, après, c'est plutôt les machines vont progresser vers une consommation d'énergie plus faible, mais en attendant, il en faut un. Si tu veux de l'eau froide, tu n'es pas obligé d'avoir de l'eau filtrée avec un compresseur. Tu pourrais avoir une eau filtrée sans compresseur, tu vois. Donc là, tu es complètement durable. Alors, complètement durable, tu es capable de gérer aussi tes déchets. Donc, c'est-à-dire que ton déchet, ça va être ton filtre. Donc, nous, notre choix dans ce côté-là, ça a été de prendre des filtres à charbon acrylique. Pourquoi ? Parce que notre idée, ce n'était pas de dénaturer l'eau. Donc, on enlève le chlore, certaines bactéries, tu vois, des choses comme ça, les métaux lourds, jusqu'à un certain seuil. Mais à contrario d'un osmoseur, je ne sais pas si tu vois ce que c'est un osmoseur qui, lui, avec ses membrane va enlever tous les sels minéraux de l'eau, par exemple. Et donc, on doit reminéraliser l'eau derrière. Mais bon, bref. Après, donc imagine que tu as un filtre. Ton filtre, il faut le changer une fois par an. Chez nous, une fois par an, par exemple, ou deux fois par an, souvent, tout revient. Celui-là, soit il est recyclable, soit il n'est pas recyclable. Donc maintenant, de plus en plus, c'est pour ça que je t'ai dit qu'il y avait plusieurs... Dans le métier de la fontaine à eau, tu as plusieurs métiers. Donc, tu as le métier de la filtration. Et le métier de la filtration, ils sont en train de se structurer pour pouvoir gérer, si tu veux, la reclassification, quelque part, du recyclage du filtre. Parce que pour l'instant, qu'est-ce qu'on fait ? On les amène au parc de conteneurs recyclables. D'accord ? Mais c'est pour ça que dans le monde du café, chez les mêmes prestataires, il y a certains filtres qu'ils font maintenant, qui sont capables de recycler je ne sais plus quel pourcentage du filtre en lui-même dans la filière. Donc, ils sont plus avancés. Donc, ça dépend des catégories de filtres. Tu vois ? Nous, on n'est

pas très loin. Pour l'instant, on les récupère et on les ramène à la cellule au Recyparc, si tu veux, des choses comme ça, qui eux vont traiter. Mais ce n'est pas top. Ce n'est pas top à ce niveau-là. Ensuite, qu'est-ce que tu pourrais avoir au niveau du recyclage chez nous ? Ah oui !

Ce qu'on commence à faire beaucoup, c'est que depuis qu'on a commencé les fontaines à eau, en tout cas pour l'horeca, ça fait à peu près une douzaine d'années, pour te dire, on a jeté les premières carcasses la semaine passée. Ce qui représente à peu près 80 kg de métal. Celui-là, tu peux le recycler. On l'a recyclé nous-mêmes, c'est-à-dire qu'on a démonté les pièces détachées qu'on avait besoin. On les a gardées et elles nous serviront au service après-vente pour réparer les machins. Ce qu'on ne savait pas réutiliser, on l'a jeté, mais c'est du recyclable. Par contre, ça pourrait être du cuivre, ça pourrait être les compresseurs, ça pourrait être... Ça part du coup dans des parcs à conteneurs qui sont spécialisés pour le recyclage. Et ce qu'on fait du coup, c'est que comme on a un parc de machines qui est vieillissant. Imagine on a déjà placé cinq ans des fontaines chez des clients. Et on les récupère parce que soit le client veut une neuve, soit le client fait faillite, soit il veut autre chose, un autre produit ou un autre fournisseur, pas de problème. Nous, on récupère la fontaine. Qu'est-ce qu'on va faire ? On va quelque part l'ouvrir, changer les pièces qui devraient être changées, la reconditionner, si tu veux, de manière telle qu'on va pouvoir la remettre en service en clientèle. Ça veut dire qu'à un prix moindre, on prévient le client, on lui dit voilà, on a toute une série de machines. Plutôt que de prendre un contrat de location ou acheter une machine qui est neuve, on vous propose des machines recyclées. Est-ce que ça vous intéresse ? Oui ou non. La garantie à l'achat, pas à la vente, mais en tout cas en location, est la même. C'est-à-dire la garantie dure sur la durée du contrat de location. Si tu loues cinq ans, on doit assumer la garantie pendant cinq ans. Et là, maintenant, on commence à avoir plusieurs clients dans la restauration hôtellerie qui nous demandent ce type de produit. Donc, c'est quelque chose de neuf dans mon secteur, mais c'est quelque chose qui... Les deux sont contents d'une certaine manière parce que le client, peut-être que lui, effectivement, il a une démarche durable et donc ça l'intéresse et il paye moins cher. Et nous, quelque part, on a recyclé notre produit. On redonne une deuxième vie à notre produit et il est reparti pour un tour de location. Donc, au lieu d'avoir une durée de vie de 7-8 ans, on va pouvoir avoir des machines qu'on va essayer d'avoir une durée de vie de 15-20 ans. Et la pièce qui doit tenir le coup, c'est le compresseur. Si le compresseur casse ou il fuit, là malheureusement, ça coûte plus cher de faire des travaux dessus et de remplacer. Donc, voilà un peu le travail qu'on effectue sur ce type de produit. Donc, on est très conservateur, on ne jette rien. On ne jette presque rien.

I: Vous êtes très recyclage, deuxième vie, etc.

E: Voilà. Nos bouteilles, on utilise des bouteilles en verre pour nos clients. Donc, la pareil, c'est un produit. S'ils veulent des gourdes, ils peuvent acheter des gourdes. C'est eux qui décident. Je peux leur fournir des gourdes. Mais dans 95% des cas, les gens partent sur des bouteilles en verre. Et on a toutes les tailles. Ça peut être du 25, du 50, du 75 ou du 1 litre.

I: Et tout ce que tu viens d'expliquer, vous l'écrivez quelque part sur votre site web ou vous le partagez à un endroit où ça serait juste des choses que vous faites en interne et que vous ne communiquez pas plus ?

E: Alors, honnêtement, c'est une bonne question. Quand je vois mes collègues du ToreFactory, ils font ça, leur marketing est vraiment adapté. Donc, directement, ils vont le mettre sur le site. Ils sont vraiment très loin dans le marketing des choses. Nous, on est dans l'action du truc, mais on ne le markete pas, je vais te dire, par manque de temps. Mais je vais m'y mettre. C'est juste moi le fautif dans le truc. Donc, mon idée, c'est d'engager effectivement des stagiaires ou des étudiants l'année prochaine pour voir avec eux. D'ailleurs, je vais te dire, chez ToreFactory, c'était à l'origine de la personne qui a travaillé sur le projet BCorp. C'était une étudiante de l'UCL qui a été engagée après comme stagiaire et puis après qui a été engagée à plein temps chez nous. Mais son projet de stage a été BCorp. Pendant un an et demi, je pense qu'elle a travaillé que là-dessus. Mais ça prend du temps. Donc, il faut trouver des gens qui ont du temps, si tu veux, pour se focaliser sur le sujet. Et donc, pour répondre à ta question, il faut que je trouve des gens pour le faire. On le fait, mais on n'a pas la publicité, si tu veux. C'est un peu ça. Mais le produit par lui-même, comme tu vois, est quand même pas mal durable de manière intrinsèque. Du coup, on pourrait, par exemple, nos voitures, pas la mienne, mais les techniciens, ils ont depuis des années des voitures hybrides. Maintenant, on devrait passer pour le service technique à une camionnette électrique, mais on attend que le kilométrage de la batterie soit bon. Mais c'est des petites choses qu'on fait on va dire à notre rythme. On est précurseur, on a été précurseur sur le sujet.

I: Et est-ce que vous mesurez précisément certains indicateurs comme la consommation d'énergie et la consommation d'eau de l'entreprise, des déchets, CO2, etc.?

E: Alors, bonne question. J'ai demandé à mon technicien et à l'usine avec laquelle on travaille de faire la relevée de consommation de puissance des machines. Pourquoi? Parce que de plus en plus de clients nous posent la même question que la tienne. Et surtout pour la consommation

électrique, je pense que c'est un facteur intéressant. Donc, compléter la fiche technique, on le met sur la fiche technique, la consommation en watts de la machine. Mais c'est vrai qu'on devrait affiner, si tu veux, ce genre d'éléments. Et si tu regardes des concurrents à moi, comme en France plutôt, comme Castali, Aquakera ou des gens pareils, ils ont créé un compteur, si tu veux, d'économie de CO2 par litre de leur machine produite sur le site internet. Mais ça, c'est du marketing. Ils ont mis en route, en place, mais les produits sont exactement similaires, si tu veux. Castali, ou Aquakera, tu peux aller voir en France. Tu verras que leur marketing sur le site internet, ils mettent en avant tous les éléments dont tu parles. Ils traduisent les éléments dont on vient de discuter dans un marketing visible sur le site internet. Mais c'est vrai que de plus en plus, on s'y met.

I: Et tu disais que quelques clients avaient déjà demandé ça. Est-ce qu'il y a des clients qui ont déjà demandé autre chose au niveau d'engagement, de durabilité ou des informations ?

E: Alors, votre objectif sur le sujet, tu as deux mondes. Tu as le monde de l'entreprise qui, pour répondre à tes questions, qui font attention à la RSE, parce que ce sont des questions nouvelles. Ce que je remarque, c'est qu'il y a beaucoup d'entreprises, encore au jour d'aujourd'hui, qui le font juste pour être « vert », ou dans les clous du durable, ou dans les clous de ceux-ci parce qu'ils ont des critères en interne qu'on les oblige à. Et de toi à moi, trouver des entreprises qui le vivent en interne, qui ont vraiment l'envie ou le besoin, il n'y en a pas beaucoup. Donc, c'est quelque chose qui, j'ai envie de dire, c'est plus parce qu'effectivement, tu as des critères légaux qui commencent à apparaître, surtout pour les grandes entreprises, parce que le RSE, comme tu le sais, c'est des critères de grandes entreprises. Mais voilà, c'est encore quelque chose qui... Les gens le font parce qu'il faut, mais voilà, c'est pas les sociétés. Les sociétés « impact » comme ToreFactory ou des boîtes pareilles, il n'y en a pas 20 000. Il faut le vivre aussi, il faut avoir envie de le vivre, il faut que le personnel interne le vive. C'est toute une autre démarche. Et moi, mes clients, objectivement, je ne sais pas si je devais donner un pourcentage, peut-être 5%. Le reste, c'est parce qu'il faut, parce qu'on leur a demandé, ou bien surtout pour une économie de coûts, tout simplement, parce que les temps sont durs aujourd'hui. Et donc, ils vont se battre pour un budget. C'est plutôt ça qu'ils vont regarder. La restauration, donc ça, c'est le monde de l'entreprise. La restauration, objectivement, quand j'ai commencé, j'ai cru, comme toi, que j'allais arriver comme un sauveur. Mais en fait, ils n'en ont rien à foutre, ils n'en avaient rien à foutre. Ça, tout de suite, était le côté principalement pratique, c'est-à-dire suppression des bouteilles d'eau et des bates d'eau dans un restaurant. C'est-à-dire, comme tu peux imaginer, je ne sais pas dans quel coin tu habites, si tu as déjà travaillé dans un restaurant.

I: Près de Louvain-la-Neuve.

E: Moi, mon bureau est à Louvain-la-Neuve. Moi, je suis à côté de chez Odoo.

I: Ah ben, j'ai fait mon stage chez Odoo

E: T'as fait ton stage chez Odoo ? Les fontaines d'Odoo c'est moi qui les ai placées. C'est mon plus gros client.

I: Ah ben, oui, je vois très bien.

E: Nous, on est à Louvain-la-Neuve. T'es dans le virage, tu tournes à gauche pour le virage. Nous, tu tournes à droite, là où il y a les travaux, et on est chez Cadence, tout au fond, dans le zoning Cadence. En fait, on est le bâtiment qui est dans le virage de la N411, la N25. On est juste à côté de toi. Enfin, si tu as fini ton stage chez eux.

I: Non, j'ai fini mon stage.

E: Si tu veux venir boire un café ou venir nous voir, t'es la bienvenue. C'est là qu'on est, on est à côté. Et là, t'as le taux réfecteur, t'as les machines, t'as le SAV, t'as tout ça. Et donc, l'horeca, si tu veux, c'était plus pour une question de place, de logistique. Et surtout, le côté économique. Quand tu sais que le prix de revient d'une bouteille d'eau qu'ils achètent avec les cautions, ils en ont pour un euro et quelques. Ils vont te revendre la bouteille d'eau à 4,50 euros ou 5, 6 euros. Avec un système comme le mien, le prix de revient du litre va être aux alentours de 25 cents ou 30 cents, tout compris. Donc, on va gagner à la marge 70 cents le litre. Quand tu fais 10 000 litres de vente, tu vois, ça fait vite 700 euros d'économie. 700 euros d'économie pour 1000 litres, quand ils en font 10 000, ça fait 7000. Donc, quelque part, ils vont pouvoir payer quelqu'un en plus dans le restaurant. Donc, eux, tout en descendant pas trop le prix de vente. En fait, si tu regardes bien, les bouteilles d'eau comme les miennes, ils vont les vendre à les 30, 40 cents moins cher qu'une eau minérale traditionnelle. Donc, ils vont faire des économies, vont faire beaucoup de bénéfices sur le flux. Donc, ce n'est pas le côté écologique qui les interpelle ou qui les intéresse. Alors maintenant, depuis 2-3 ans, je vois arriver des restaurants, plutôt d'une jeune génération de restaurateurs qui effectivement, je ne sais pas si tu as déjà entendu parler de l'étoile verte. Donc, c'est un peu comme l'étoile Michelin, mais pour les restaurants durables.

Et de plus en plus, tu as des restaurants qui ont des chartes pour que la nourriture soit bio, écologique, fait maison et ainsi de suite. Forcément, tout ce qu'ils vont servir à table doit l'être aussi. Ça, c'est des sources de nouveaux clients pour nous qui n'existaient pas avant, mais c'est assez récent, c'est 3-4-5 ans. C'est plutôt une génération de restaurateurs.

I: Donc, tu disais qu'il y avait quand même des clients qui te demandaient certains trucs. Ils te demandent quoi en particulier, au niveau de ce que vous faites au niveau durabilité?

E: Alors, ils vont nous demander la consommation électrique principalement. La consommation d'eau. Donc, on fait des relevés de compteur d'eau. Grosso modo, c'est un outil qui va nous permettre, pour répondre à ta question, quand on va faire notre bilan carbone, de faire comme les autres en France sur le site internet, de pouvoir calculer en fonction des litres que la machine a sorti, un calcul CO₂. C'est-à-dire qu'on va pouvoir estimer le coût de transport. Imagine-toi que s'ils avaient dû acheter des bacs d'eau pour livrer en entreprise ou au restaurant, que ça vient de SPA, je ne sais pas où est le stock, que vous achetez chez le brasseur, d'où ça venait. On va pouvoir faire un estimateur de l'économie CO₂, si tu veux, qui va être fait en travaillant avec un système comme une fontaine à eau sur réseau. Donc, ça, c'est le travail qu'on a en retenue. Mais souvent, il nous demande la consommation d'eau, c'est sûr, et la consommation électrique. C'est ce qu'on me demande.

I: Ok. Et est-ce qu'au niveau du secteur financier, vous remarquez que comme c'est un produit plus durable, il y a des conditions de financement ou d'accès aux crédits, etc., qui sont différents ? Ou est-ce que les banques ont un intérêt par rapport à tout ça ?

E: Alors, dans les dernières discussions que j'ai eues avec les banques, effectivement, ils sont à la recherche, de par leurs obligations légales à elles, de faire des crédits à des entreprises « durables », comme les BCorp, par exemple, si tu as ta certification BCorp. J'ai eu la discussion chez ING l'autre jour, dans un autre cadre de dossier. Effectivement, eux, les vendeurs de crédits, si tu veux, la relation d'affaires de la banque, elle a besoin de vendre du crédit. Pourquoi ? Parce qu'eux-mêmes, ils ont des reportings à rendre et des comptes à rendre sur le sujet. Donc, ça veut dire qu'ils ont maintenant des obligations de donner du crédit à l'entreprise de plus en plus. Et de plus en plus, je sens que les entreprises qui ne rentreront pas dans leur clou à eux auront du mal à se financer auprès d'eux. Parce que les banques vont se prendre des points de pénalité s'ils font du financement à des entreprises qui ne sont pas, entre guillemets, BCorp, qui ne rentrent pas dans les clous de ce que tu dis. Je commence à le sentir, effectivement. Mais

c'est des obligations devant l'entreprise. Mais par la porte ou par la fenêtre, ils vont devoir y arriver. Donc, ils me demandent, effectivement, « tiens, est-ce que tu peux me donner le contact de la personne chez ToréFactory pour pouvoir faire du crédit chez eux, par exemple ? »

I: Et si vous deviez commencer à mesurer, collecter et faire du reporting sur ce que vous faites, qu'est-ce qui serait le plus compliqué, tu penses, dans une entreprise comme la vôtre ?

E: Alors, figure-toi que mon métier de base, à la base, j'ai fait comme toi. J'étais à la LSM, c'est ça, à Louvain la neuve. J'ai fait ça aussi. Et figure-toi que j'ai donné des cours de compta. Donc, j'ai travaillé 5 ans comme auditeur chez Deloitte, à sortie de l'Unif. J'ai fait de l'audit. Et on faisait de l'audit en entreprise. Et alors, évidemment, tu vas me dire, c'est de la compta et on faisait de l'audit de compta. Figure-toi que pour préparer tes examens... Toi, tu es en dernière année, j'imagine, mais j'ai donné des cours de compta il y a 15 jours, trois semaines, il y a un mois avant les examens, à deux jeunes en première en ingéco. Et figure-toi que le cours de compta était toujours donné par Cerrada et DeRonger, des profs que j'ai eus, moi, à l'époque, comme prof de compta à l'époque. Et ce que j'ai remarqué dans ce cours-là, ils ont fusionné le cours d'AEF et le cours de compta, entre guillemets, parce qu'ils ont plus de profs. Enfin, bref, ce que je trouve con, je te le dis ouvertement, parce que du coup, les gens ne comprennent rien, c'est trop de matière en peu de temps. Et donc, du coup, je me rends compte que les gens ne comprennent pas grand-chose à la comptabilité. Et j'ai remarqué que dans les slides qu'ils m'ont donnés, pour préparer les trucs, il y avait effectivement mis en place une sorte de compta verte, en fait, d'éléments... Je ne sais plus comment vous l'avez appelé. Donc, ils mettent en place une compta CO2, une compta pour mettre en lumière les éléments durables dans le bilan, si tu veux, le compte des résultats. Du coup, j'ai commencé à m'intéresser au sujet pour voir si nous, on ne sait pas le traduire dans notre entreprise. Donc, j'ai récupéré, si tu veux, ce slide-là et je l'ai envoyé à mon comptable en rigolant. Il m'a dit « Est-ce que toi, tu as une formation sur le sujet ? » Pour voir si l'Institut des comptables, si tu veux, forme maintenant les comptables dans cette dynamique-là pour faire du reporting en ce sens. Et pour répondre à ta question, j'ai une amie qui est directrice financière de D'Ieteren, IMO, et elle, comme grande entreprise, on lui avait demandé de faire des reporting en ce sens. Et le problème de ces reporting, c'est que souvent, ce sont les contrôleurs de gestion ou le financement ou le département de finance qui le fait, mais ils n'ont pas équipé en personne pour le faire, alors que la remontée des données qu'on a besoin pour faire ce type de reporting provient de la base, provient d'un garage, provient de l'entrepôt, provient de la chaîne de production, provient d'autres endroits. Et les gens en interne ne sont pas formés, ne sont pas prêts pour récolter ces données. Ils n'ont pas envie de le faire

non plus. Tu vois ? Donc du coup, pour l'instant, j'ai envie de te dire que tu as plutôt une grosse marche arrière qui s'opère sur le sujet, parce que personne n'a le temps de le faire, simplement, ni envie de le faire. Mais nous, on en parle en interne, j'en ai parlé au conseil d'administration, parce que je suis administrateur chez Toréfactory, et je l'ai mis à l'ordre du jour du conseil d'administration pour voir effectivement si on pouvait tenir cette comptabilité en parallèle de la comptabilité comptable actuelle, que l'on fait sur Odoo d'ailleurs. Tu vois ? Donc Odoo n'est pas prêt à accueillir ce type de comptable pour l'instant, mais peut-être que dans les quatre semaines, ça va venir. Mais effectivement, c'est un projet. Et donc maintenant, je travaille là-dessus justement pour voir si je peux trouver un stagiaire ou autre qui peut m'aider à... Mais cela prend du temps à mettre en route. Donc tu vois pour répondre au niveau reporting pour l'instant j'ai envie de te dire j'en vois pas beaucoup dans le monde des PME, il y a beaucoup de mots.

Chez Toray Factory, Juliana qui s'occupe de tout ce qui est RSE, B Corp et tout ça, elle est venue me voir parce que le conseil d'administration doit signer pas mal de documents, avec des dossiers complets de 25 pages sur le sujet, et à chaque fois qu'elle venait avec un élément du style « on achète nos grains de café dans une ferme en Colombie à un prix premium ou à un prix fair » ou des choses du style, je dis « ok, ça va, donne-moi la définition d'un prix faire ». Qu'est-ce que le prix faire pour toi ? Quelle est la définition ? Qui te dit qu'on a acheté un juste prix et que le producteur de café est content avec le prix qu'on lui a acheté. Là, tu n'as plus personne autour de la table. Tu n'as plus personne qui est capable de te dire « ah oui, mais non ». Pn utilise des mots, mais on n'a pas de formule mathématique derrière, tu vois ? Donc, mettre ça, je ne sais pas comment te l'expliquer, mais faire du reporting là-dessus, on n'a pas mis en route les outils, parce qu'on n'a pas mis les outils en route, en interne, en tout cas, chez Torrefactory, qui permettent de faire un reporting sur le sujet. Alors, on pourrait le faire au niveau de l'application bio du grain de café, parce que là, on s'est tracé que ton grain de café, il est bio. Ça, on peut le mesurer, tu vois ? Mais t'imagines le travail qu'il faut encore mettre en route pour une PME. C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup de travail, tu vois ? Et tu ne sais pas mettre chiffres sur tout, pour l'instant. Ce n'est pas évident. Et je vais te dire que j'ai participé au calcul de la... C'était quoi le calcul carbone qu'ils avaient fait, de la conso carbone qu'ils avaient fait chez Torrefactory. Le consultant qui est venu me voir, il m'a dit « Ah, monsieur, j'ai vu qu'il y avait une fontaine à eau dans le showroom. OK, comment ça fonctionne ? » Enfin, tu vois ? Aux questions que le gars me posait, j'ai compris que le gars n'a rien compris. C'était un consultant, mais il n'a rien compris, tu vois ? Et donc, les critères qu'il utilisait ou étaient trop simples, trop simplistes ou... Bref, on a donné un chiffre, des choses comme ça. Mais je

vais te dire que c'est des choses qui vont être, si tu veux, qui vont être affinées avec les années. C'est-à-dire qu'on va devoir affiner, par exemple, tu auras ton frigo, mais tu auras ta machine à café, tu auras ton... On en parle beaucoup, mais des airco. Je ne sais pas si tu as entendu, mais les airco, pareil. Il va falloir mesurer leur consommation carbone et ainsi de suite. Tout ça, c'est des choses qu'il faut approcher, mais tu n'auras pas un chiffre... Voilà, c'est des choses qui vont s'affiner avec le temps. Mais t'imagines que c'est du boulot, quoi. C'est vraiment un gros travail. Et donc, les PME n'ont pas forcément les ressources en interne pour faire face à toutes ces questions. Donc, voilà. Mais on fait ce qu'on peut, on va dire. Mais c'est un vrai sujet.

I: Oui, j' imagine que c'est des ressources, du temps, mais aussi de l'expertise qui manque. Il y a beaucoup de variables qui se rajoutent, quoi.

E: Il faut être ingénieur. Il y a des questions qui sont très techniques. Donc, il faut que le mec qui puisse répondre à la question soit un ingénieur. J'ai envie qu'il puisse dire, oui, voilà, ça, c'est la consommation précise. Voir venir avec des tables à la limite et voir évoluer le... D'ailleurs, ton rapport carbone, je crois que tu dois le réviser tous les... Tu pourrais le réviser tous les ans, j'ai envie de te dire. Parce que l'entreprise évolue, t'as des nouveaux véhicules, t'as des nouveaux rentrants, t'as des nouvelles machines qui rentrent dans l'entreprise. Tu vois, chez nous, on a un nouveau torréfacteur. Donc, tu dois être revu, quoi. Mais ça doit s'affiner. Il faut des ressources. Donc, c'est pour ça que je trouve que c'est des bons sujets de mémoire ou de stagiaire. Tu prends un seul sujet et tu vas au bout de ton sujet. Et comme ça, c'est des choses qui peuvent... Au moins, t'apportes ta pierre à l'édifice dans l'entreprise et t'es suivi par un maître de stage, évidemment. Mais au moins, si tu veux, t'as passé du temps à creuser les sujets, quoi. Plutôt que d'aller superficiellement. Donc, voilà, on ouvre beaucoup de portes.

I: Je suis en train de relire un peu ce que j'ai noté, mais je pense que j'ai fait le tour dans le cadre de l'entreprise. Je ne sais pas si t'as autre chose à rajouter.

E: Non, je te dis... Donc, moi, je devais nous définir, on était précurseur sur le sujet, mais on ne markete pas sur le truc. Tu vois, on n'est pas visible. Le produit est lui-même durable, j'ai envie de te dire, par essence. Alors, il a des points faibles, comme c'était expliqué avec le compresseur. Mais ça, c'est des points faibles. Et le son. Mais c'est des points faibles qu'on travaille. Voilà. Sinon, effectivement, il y a des entreprises, des PME qui sont très actives sur le sujet et qui évoluent très fort, effectivement, comme tu le réfléchies.

I: En effet, merci beaucoup pour votre temps !

E: Aurevoir !

I: Aurevoir !

2.9. Aline Jordens, Chief Of Staff chez Haemers Technologies

I: Pour rappel, c'est pour mon mémoire qui porte un peu sur la façon dont les PME abordent la durabilité et plus précisément son reporting, ou c'est pas le reporting au sens formalisé, mais plutôt voir entre la mesure, la collecte et la communication sur toutes les démarches où est-ce que les différentes PME se situent. Pour commencer, si tu sais un peu me présenter l'entreprise au niveau de son marché, ses clients, sa structure, sa taille.

A: Tu peux me rappeler quelle étude tu fais, comme ça quand tu as une question, tu as juste un peu mes réponses en fonction.

I: Je suis en ingénieur de gestion. J'ai fait option finance, mais c'est pas du tout dans le cadre de la finance.

A: Ça va, pas finance, mais ingénieur de gestion. Du coup, Haemers Technology, c'est une PME qui fait de la dépollution des sols. On est environ à une septantaine aujourd'hui, et comme j'explique, on fait de la dépollution des sols par notre propre technologie, c'est-à-dire qu'on va chauffer les sols et les polluants qui vont être dans les sols vont être évaporés, et puis on va aspirer les polluants évaporés et on va les traiter. C'est vraiment une entreprise d'ingénieurs qui a été créée sur base d'une innovation technologique, parce qu'avant, comment ça fonctionnait, la plupart du temps, on fait ce qu'on appelle plutôt du confinement, c'est-à-dire qu'on prend les sols pollués et on les met juste ailleurs. Ici, c'est vraiment une technologie de traitement. On est une septantaine. La plupart des employés sont quand même des ingénieurs ou des métiers techniques, des métiers de terrain. Et du coup, comment ça fonctionne au niveau business ? On travaille soit avec, disons en Belgique, on travaille souvent avec des bureaux d'études, des bureaux d'études qui disent « Ok, ici on a une pollution, on va faire appel à vous pour dépolluer », mais alors, quand on travaille un peu partout dans le monde aussi, on peut travailler avec différents types de clients, ça peut être des gouvernements. On a travaillé par exemple pour le

gouvernement vietnamien pour dépolluer l'agent orange au Vietnam, ou le gouvernement danois pour la dépollution d'une base militaire au Groenland, mais sinon, ça peut être aussi des Exxon ou des Total ou des grosses entreprises qui ont de la pollution sur un de leurs sites. Donc voilà, ça c'est un peu les différents clients qu'on a. Je ne sais pas si tu as une question encore en particulier là-dessus.

I: Non, c'était parfait pour un peu dans ma tête savoir les capacités de l'entreprise, un peu sur quel secteur elle est. Et ton rôle à toi au sein de l'entreprise, c'est quoi ?

A: Je suis Chief of Staff, donc j'ai un rôle assez transversal qui est de gérer un peu les projets stratégiques et d'être un peu le bras droit du CEO dans certaines tâches, notamment parce que là, on est en train de travailler pour une augmentation du capital, pour justement avoir plus de moyens, donc je travaille un peu là-dessus. Mais du coup, dans le passé, j'ai commencé en ingénieur de projet. Moi, j'ai fait des études de bioingénieur et j'ai été Project Manager, puis j'ai géré le département d'innovation, donc tout ce qui était innovation R&D. Et puis, je me rapproche petit à petit d'un truc un peu plus de gestion générale.

I: Et qui s'occupe au sein de l'entreprise des sujets de durabilité ?

A: En fait, c'est un peu de base dans l'ADN de l'entreprise. Tu vois, à partir du moment où c'est quand même une entreprise qui agit en dépollution des sols, c'est un peu notre façon d'être en quelque sorte. Donc, c'est un peu tout le monde au jour le jour. Après, oui, clairement, si j'en reviens à nos projets de recherche et développement, clairement, le but de la plupart de ces projets, c'est d'avoir une technologie de plus en plus durable, de plus en plus économe en énergie. Parce que, comme je t'ai dit, on chauffe les sols pour dépolluer. Donc, effectivement, on utilise de l'énergie pour le faire. Et donc, voilà, ça, c'est un peu le but de la R&D. Et récemment, avec des petites améliorations de conception ou améliorations technologiques, on a déjà gagné 20% d'énergie de consommation énergétique par rapport à ce qu'on faisait il y a 5-10 ans.

I: En fait, c'est sur le produit en tant que tel.

A: Ouais, ouais, exact. Maintenant, si tu parles de la durabilité vraiment au niveau stratégique, oui, c'est plutôt au niveau du comité de direction qu'on en discute.

I: Donc, il n'y a pas vraiment une personne attirée à part pour le produit, les personnes dans la R&D qui géreront un peu plus. Comment rendre ça encore plus durable ? Et à part, au niveau du produit aussi en général, qu'est-ce que vous faites en matière de durabilité, et même ESG, environnemental, mais aussi social et de gouvernance ?

A: Alors, on a fait quand même plusieurs explications là-dessus, des petits articles là-dessus, et notamment parce que c'est un peu dans notre modèle. Comme je t'ai dit, on fait de la dépollution, donc l'environnemental, on a un impact direct. Après, il y a aussi tout ce qui est social derrière la dépollution. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, quand tu as un terrain pollué, ça veut dire que les habitants, ils ne peuvent plus en fait jouir de ce terrain. Et souvent, qu'est-ce qu'on fait ? On en fait un parking, on en fait quelque chose, on confine la zone polluée. La dépolluer telle qu'on fait, c'est un peu rendre le terrain aux humains, en quelque sorte, et leur permettre de faire ce qu'ils veulent dessus. Si tu veux planter un potager ou en avoir une maison, un parc pour enfants, etc. Ça, c'est un des points. Un autre des points, par exemple, je te reprenais l'exemple de l'agent orange au Vietnam. Clairement, il y a un but social là-dérrière aussi, à partir du moment où des populations souffrent encore aujourd'hui de malformations suite à la guerre du Vietnam qui date du siècle passé. Donc oui, faire dépolluer et rendre ces terres vivables, pour eux, a aussi un impact social. Et au niveau économique, on essaye d'être une PME qui fait du profit. On est encore en développement, mais c'est quand même le but à terme, c'est d'avoir un business qui peut avoir un impact environnemental et sociétal tout en ayant le profit qu'il y a derrière, parce qu'il y a ce principe du pollueur-payeur. Donc si, par exemple, Total ou Exxon a pollué pendant plusieurs années, qu'ils puissent mettre les moyens pour dépolluer aussi.

Peut-être juste aussi, à côté de ça, on a rempli récemment le TransiScore. Donc je ne sais pas si tu vois Noshag. Noshag, c'est un fonds d'investissement public, semi-public de Wallonie. Et en fait, ils font partie de nos investisseurs. Ils ont eu des parts dans la société. Et ils font, justement, à toute leur boîte, ils font remplir une sorte de formulaire pour essayer d'avoir une idée sur les chantiers ESG en cours pour chacune de leurs sociétés. Donc on l'a rempli, je peux te l'envoyer après si ça t'intéresse. Et il faut que tu saches qu'on est arrivé premier de toute la liste de sociétés à qui ils ont envoyé le TransiScore. Puisque du coup, ils essayent d'avoir une sorte de score pour chacun. Tu vois, par exemple, dans le social aussi, il y a des questions qui sont sur le bien-être des employés. Donc ce n'est pas que, comme je t'expliquais, le Vietnam, etc. Mais c'est aussi le bien-être des employés. Par exemple, une des réponses qu'on avait à ça aussi, c'est qu'aujourd'hui, nous, la société, on travaille en quatre jours semaine. Le vendredi, la société est

fermée. Et tu vois, c'est tous ces petits trucs comme ça qui fait qu'on a répondu facilement à tous ces critères ESG et qu'on est fini premier, comme j'ai dit.

I: Et ça, c'est qui qui avait demandé et pourquoi encore ?

A : C'était Noshag. C'est parce qu'ils font partie de nos investisseurs et qu'ils ont pour rôle de faire ça dans toutes les entreprises dans lesquelles ils investissent, sachant que d'ici quelques années, ça risque d'être obligatoire d'avoir en tout cas des scores pour les banques, etc. Et donc, ils ont essayé de faire une sorte d'outil sur lequel on pourrait réutiliser plus tard. Tu vois, je peux te le montrer.

I: Et au niveau de ça aussi, des investisseurs, des banques, est-ce que dans vos relations bancaires, votre demande de crédit, de financement, vous avez déjà dû fournir aussi des données ESG ou est-ce que vous avez vu un rapport entre votre démarche et les conditions de financement ?

A: Alors, le rapport entre la démarche et les conditions de financement, non, malheureusement. Nous, on aimerait bien, mais non, ça n'existe pas encore. Par contre, on voit un gain d'intérêt. Et ça, ces dernières années, clairement, c'est plus facile aujourd'hui pour une entreprise comme la nôtre, qui a toujours besoin d'aide au niveau des banques, etc. Le fait qu'on travaille en environnement, on est pris au sérieux en fait. Les banques ont envie, parce qu'ils ont des fonds vraiment qui ont pour but d'aller sur des sociétés à impact environnemental. Et donc, en fait, là, on a vraiment un avantage et c'est quelque chose d'assez récent. Il faut savoir que là, on a gagné un prix en mars qui s'appelait les Changemakers Awards. C'est un prix qui est décerné par l'Eco et de Tijd. Et c'est justement Changemakers, c'est le but de, ça vise des entreprises à impact. Et cette soirée a été sponsorisée par BNP. Et donc, par exemple, BNP, qui est une banque, ils expliquaient que, justement, eux, ils ont envie d'aider les entreprises là-dedans à se développer. Après, à nouveau, il y a ce qu'ils disent, il y a maintenant l'application. Mais en tout cas, on sent une tendance, on sent que ça va dans un autre sens. Et donc, par exemple, pour en revenir à Noshag, quand ils nous ont dit qu'on était premier du Transiscore, on a demandé si du coup, on avait une réduction sur les taux d'intérêt. Ils ont dit que ce n'était pas encore le cas.

I: Oui, j'ai eu un autre appel, où quelqu'un, c'était chez BNP, qui était au sérieux, qui a tout un dossier, tout un reporting formalisé, qui avait donné, en espérant avoir un taux, et au final, il a eu un taux de 0,0.

A: Oui, pour l'instant, je pense que c'est encore beaucoup des paroles, ce n'est pas encore vraiment des actions. Mais par contre, on voit une tendance qui va dans le bon sens. Donc, il y a évidemment tout ce qui est régulation aussi, qui pousse les banques. À partir du moment où les sociétés vont être obligées de remplir ce genre de méthode de scoring, ou que simplement, les banques vont être obligées d'avoir un certain pourcentage dédié à ce genre de société. Ça va dans le bon sens. Je dis qu'on n'y est pas encore, mais c'est à prendre.

I: Au niveau des clients, est-ce que vous avez des clients qui vous demandent des informations, ou certains engagements, ou même un label, ou des indicateurs sur la durabilité ?

A: Alors, pas encore vraiment officiellement. Par contre, quand on remet une offre, souvent, on a un paragraphe « Sustainability », sur lequel, du coup, on explique en quoi notre méthode est plus... enfin, est « Sustainable », en quoi elle est plus... C'est la meilleure, adaptée, etc. Donc, ça prend en compte beaucoup de choses. Parfois, on nous demande aussi un calcul du CO₂, parce que, je répète, comme on chauffe, évidemment, on va aussi larguer du CO₂ dans l'atmosphère. Donc, on doit souvent motiver notre offre, en tout cas pour les gros projets, motiver notre offre par une explication sur la durabilité du projet.

I: Et est-ce que vous mesurez aussi ou suivez certains indicateurs, comme les émissions de CO₂, l'énergie, etc., pour... je veux dire, pas du produit en tant que tel, mais vous, l'entreprise ?

A: Donc, on a des comparatifs, on a des approximations, mais c'est très compliqué de le suivre de manière concrète et réelle. Donc, on peut dire « Ok, sur tel projet, notre technologie, ça devrait être entre telle et telle tonne de CO₂ par rapport à une autre technologie qui serait autant ». Ça, c'est des choses qu'on peut faire. Mais de dire « Voilà, cette année, on a consommé autant de CO₂ », c'est encore trop compliqué. Après, il faut aussi savoir que... parce que ça, c'est important aussi dans tout ce qui est CSRD, c'est que la plupart de nos fournisseurs sont également basés en Europe. On travaille très rarement avec des fournisseurs basés en Asie. Alors, parfois, ça arrive pour une pièce particulière ou quelque chose du style, mais sinon, la plupart de nos fournisseurs sont basés en Europe. Sauf si on a un projet local. Par exemple, au

Vietnam, on essaye de se fournir en local. Parce qu'un tube d'acier, c'est le même que tu l'achètes ici et que tu l'envoies par bateau que si tu l'achètes et qu'il est fabriqué localement. Donc, ça aussi, c'est un peu l'impact social de notre société. C'est que nous, on est une PME. On est septante basée en Belgique, mais on a des projets de dépollution partout dans le monde. Mais le but, c'est que nous, on travaille en mode licence. C'est-à-dire qu'en fait, on forme des équipes sur place. On va travailler avec un partenaire sur place et l'idée, c'est que c'est le partenaire sur place qui va appliquer la technologie. Et donc, ça fait en sorte que le partenaire sur place va se fournir sur place. Il va avoir de la main d'oeuvre locale. Il va en fait générer un business sur place à partir d'une licence qu'il nous paye à nous.

I: Je regarde un peu tout ce que j'avais. Vous parlez de CSRD. C'est quoi votre niveau de connaissance, on va dire, sur toute la réglementation européenne de la CSRD, tout ce qui est aussi pour les PME, le VSME, etc.?

A: On l'a déjà abordé parce qu'on sait que dans les années à venir, ça va venir. Mais bon, il ne faut pas se leurrer. Ils ont déjà changé plusieurs fois d'info. Je pense que ça manque encore un peu de concret. Après, l'idée, ce serait quand même de prendre ça à bras-le-corps aussi et de ne pas attendre qu'il y ait des obligations spéciales pour les PME mises en place. À nouveau, parce que ça fait partie de notre cœur de métier. Mais bon, on ne va pas s'emmerder avec un reporting s'il n'est pas encore nécessaire. C'est aussi un peu ça, le message.

I: Donc, au niveau du reporting, tout ce qui est mesures collectes, et faire du reporting vraiment formalisé, vous ne voyez plus ça comme une charge, on va dire, pour l'instant, que comme un levier?

A: Oui, j'aurais tendance à dire. Je pense que, si ce n'est pas encore très clair quel reporting va être mis en place, je t'enverrai vraiment le truc du Transiscore. Ça, c'était facile à remplir, c'était quelque chose de simple, efficace. Donc, si ça peut nous aider dans le futur, c'est très bien. Mais c'est vrai qu'on n'a peut-être pas encore un reporting clair qui nous apporte quelque chose actuellement.

I: Est-ce que tu penses qu'il y a quand même des effets positifs à faire ce genre de reporting?

A: Oui, clairement, parce que je pense que c'est bien de se poser, de réfléchir à son impact. Je pense que ces reportings vont aussi avoir l'impact sur les banques, sur les investisseurs, etc.

Toutes ces régulations sont importantes à être mises en place. Maintenant, elles doivent être faites d'une façon où elles ne compliquent pas la vie trop aux entreprises non plus. En fait, je pense qu'elles doivent être nécessaires aux entreprises. Il faut que les entreprises puissent le voir comme, justement, tu disais, quelque chose qui apporte de la valeur et pas juste un reporting obligatoire.

I: Tu penses que ce serait quoi qui serait compliqué à mettre en place? Qu'est-ce qui serait compliqué pour une entreprise comme la vôtre au niveau de ce reporting, toutes les mesures qui seront demandées, etc.?

A: Peut-être que ce qui serait compliqué à mettre en place, c'est justement quelque chose qui est comparable, c'est de comparer vraiment des pommes avec des pommes et pas des pommes avec des poires. Je vais reprendre un peu l'exemple. Si on parle de calcul de CO₂, si tu demandes à deux entreprises « Ok, donne-moi ta consommation de CO₂ », nous, on fait de la dépollution, on va être au-dessus d'une entreprise qui va prendre une excavatrice, mettre juste la terre polluée dans un puits et fermer. Donc eux, ils vont dire « Ok, ma machine a dépensé autant de fuel pour venir gratter, elle l'a mis dans un puits, donc ma consommation de CO₂ est d'autant d'équivalent de CO₂. » Tu vois, un truc du style. Nous, on va arriver avec quelque chose de cinq fois plus parce qu'en fait, il faut prendre à côté pas que le CO₂. Aujourd'hui, beaucoup de gens sont vraiment focus CO₂. Il faut prendre à côté, comme on disait, tous les impacts que ça a de confiner de la pollution et en fait, en faire un parking par rapport à vraiment dépolluer et à rendre justement l'endroit à la population. Justement, les facteurs un peu sociaux aussi qu'il y a derrière. Le CO₂, c'est un peu un focus momentané. C'est important de le faire, tout à fait, mais il y a plein d'autres critères qui doivent être pris en compte et du coup, à nouveau, il faut pouvoir comparer les pommes avec les pommes et des poires avec des poires.

I: Est-ce que si vous étiez amenée à devoir faire ce genre de reporting formalisé, est-ce que vous auriez le temps, les ressources et aussi un peu l'expertise pour le faire, tu penses, en tant que structure ?

A: Il faudrait un peu avoir exactement ce qui est demandé. Clairement, je sais qu'il y a une spécialisation des sortes d'auditeurs pour du CSRD, des boîtes qui vont se lancer là-dedans. Après, je pense que c'est beaucoup plus compliqué pour des grosses entreprises que des petites. Je pense que l'idée aussi, c'est peut-être que les petites entreprises apprennent un peu des grandes. À nouveau, ça dépend. Si le reporting est utile pour nous, oui, je pense qu'on aura les

ressources pour le faire. Si le reporting n'est plutôt vu que par une tâche, alors non. Après, il y a aussi la question de... Par exemple, si je compare à la finance ou à la compta, que tu connais bien, tu fais auditer tes chiffres par un comptable externe, parce que toi, tu peux dire ce que tu veux. Le but, c'est que le comptable externe puisse... Enfin, le cabinet comptable, le cabinet d'audite, puisse dire, oui, c'est vrai. C'est de te donner un cachet et de la crédibilité aux chiffres que tu as donnés toi. Peut-être que pour le CSRD, ça aura aussi du sens d'avoir un organisme externe qui vient dire... Peut-être qu'on prépare nous, mais un organisme externe qui vient dire, oui, en fait, ce qu'il donne ici, c'est quelque chose qui est cohérent, c'est quelque chose qui est crédible. Parce que sinon, au total aussi, ils peuvent faire du greenwashing dès demain en disant, regardez à quel point on est vraiment top en CSRD, et en fait, c'est pas vraiment le cas.

I: Maintenant, dans le cadre de la CSRD, pour les entreprises, les grandes entreprises, il y a une demande d'audite externe obligatoire. Mais pour les petites entreprises, il y a le cadre, je ne sais pas si tu es familière avec le VSME. C'est le cadre de reporting qui est proposé pour les PME, qui est allégé, et c'est le maximum que ce que les grandes entreprises peuvent demander à une petite entreprise niveau données. Et ça, il n'y a pas, du coup, l'audite externe qui est obligatoire.

A: C'est normal, parce que c'est la même chose pour les comptes. Les PME, ils doivent préférer auditer leurs comptes non plus. Mais nous, on le fait, par exemple, depuis 2019, parce que ça nous donne de la crédibilité.

I: Je passe encore un petit peu sur les questions. Je pense que j'ai fait le tour. Je ne sais pas si tu penses à autre chose. Là, j'avais noté, j'avais une question sur depuis combien de temps ces démarches existent chez vous. Mais j'imagine qu'après, comme c'est lié aux produits, techniquement, c'est depuis la création d'entreprises.

A: Oui, un peu. Ça fait vraiment partie de l'ADN.

I: C'est vraiment dans la stratégie de l'entreprise. Vraiment, oui. Et comment est-ce que vous voyez aussi la suite au niveau de vos démarches en durabilité ? Est-ce que vous comptez en faire plus ? Continuer juste à développer le produit ? Faire un peu plus en interne ?

A: Clairement, le produit, on va continuer à le développer dans ce sens-là, parce que c'est vraiment l'innovation chez nous. Donc ça, c'est sûr. Et aussi parce que l'énergie, ça a un coût

aussi. S'il y a un coût, ça va aussi nous permettre de faire plus de profit si on est plus économe, énergétiquement parlant.

I: Parfait. Je vais bientôt relire. Je pense que j'ai fait le tour de ce dont j'avais besoin. Merci beaucoup, en tout cas.

A: Avec plaisir. Je t'envoie le petit Transiscore. Comme ça, tu peux un peu voir à quoi il ressemble, si ça t'intéresse. Bonne après-midi à toi.

I: Merci, à toi aussi.

A: Salut.

2.10. Paul de Sauvage, CEO de Groupe Actibel

I: Ça porte sur la façon dont les PME belges abordent la durabilité, et plus précisément, son reporting. Le reporting, ce n'est pas juste faire un reporting hyper formalisé, mais c'est comment elles mesurent, collectent et communiquent un peu sur toutes ces démarches. C'est un peu analyser où elles en sont maintenant, et le lien avec la motivation, les freins et la perception de tout ça aussi.

P: Alors, nous autres, on a pas mal d'activités. L'activité dont je parlerais, c'est le business village Ecolys. Pour faire simple, le groupe Actibel. Mais bon, il y a une société spéciale pour cette infrastructure qui est la société BN4. Les deux lettres B, N et puis 4, le chiffre. Mais dans le groupe Actibel, on exploite aussi la salle de vente qui a un aspect très orienté développement durable, puisqu'elle revend des objets qui ont déjà eu plusieurs vies. Et puis, on rénove des bâtiments dans Namur, où cet aspect rénovation et intégration de tout ce qui est lié à l'économie d'énergie est important. Mais ce dont je pourrais plus parler, c'est le business village, qui est un centre d'affaires avec hôtel, restaurant, donc centre de conférence, des bureaux, bureaux partagés. Et là, on a tous des concepts liés au développement durable. Je vais te citer comme ça, après tu pourras réorienter un peu tes questions. Et donc, le bâtiment est flexible, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun mur porteur. Et donc, à travers le temps, il va pouvoir être transformé. Et c'est un bâtiment qui probablement, dans une centaine d'années, existera toujours parce qu'on aura pu faire évoluer l'intérieur du bâtiment. Toutes les cloisons peuvent être, à un moment donné, bougées, transformées. Il y a plusieurs entrées, etc. Donc, la flexibilité du bâtiment. On a développé un concept de bureau où on mutualise un certain nombre d'espaces. Donc, ce n'est

pas du co-working où là, tout est mutualisé, mais ce n'est pas pratique ni réaliste pour les entreprises. Ici, les entreprises ont de manière privative des espaces pour leur bureau classique. Mais par contre, on mutualise les salles de réunion, les espaces communs, le réfectoire, les sanitaires, espaces de détente, accueil général. Et ça, je dirais, ça diminue énormément les espaces dont les entreprises ont besoin, ce qui réduit l'impact, je dirais, général d'un usage privatif et « égoïste ». Alors, au niveau de la durabilité du bâtiment, il est excessivement bien isolé. On a placé 1 200 panneaux. Donc, on a une ferme solaire sur la toiture, donc 1 200 panneaux solaires dont on consomme quasiment la totalité en autoconsommation, qui est la meilleure des choses. On a d'énormes citernes d'eau de pluie, donc on récupère l'eau de pluie pour tous les sanitaires. Et comme avec l'hôtel, les bureaux, on a un peu près 300 WC et je dirais une cinquantaine d'urinoirs. C'est une économie très importante d'eau de ville.

Et je viendrai aussi à l'aspect économique des démarches durables. Donc, isolation, panneaux solaires, eau de pluie. Alors, on a une ventilation double flux généralisé sur l'ensemble du bâtiment, ce qui permet de récupérer, il y a des échangeurs de chaleur et ça permet de récupérer 90 % de la chaleur. Donc, en hiver, l'air qui est extrait du bâtiment, on en récupère la chaleur qui est réintégrée dans l'air frais qui ventile le bâtiment. Donc, on ne perd pas la chaleur en ventilant. Alors, on a aussi, au niveau parking, les places sont mutualisées. Il n'y a pas de place vraiment réservée, ce qui permet une meilleure utilisation du parking. On a accueilli des superchargeurs. Donc, on favorise la voiture électrique puisqu'on a des superchargeurs Tesla et superchargeurs Unity. Enfin, dans la démarche globale, c'est des services communs et chaque entreprise est quand même, par des petites démarches ponctuelles, très orientées, développement durable dans les démarches. Aussi, l'esprit, tant sur le parc d'activités que dans le business village en tant que tel, on favorise l'économie circulaire, c'est-à-dire le travail entre entreprises proches les unes des autres. C'est un petit peu la démarche générale qui s'inscrit à la fois dans une volonté d'économie. Alors, ce que nous aimons bien, c'est toutes démarches de type durabilité, mais qui s'autofinancent sans subsides. Donc, les panneaux solaires, clairement, c'est rentable, on utilise l'électricité. Tous les aspects mutualisation, ça c'est rentable pour tout le monde. L'économie d'eau pour les sanitaires, là, clairement, je ne sais pas les chiffres exacts, mais on a amorti l'investissement de ces fameuses pompes citernes et tout, si je n'ai envie de dire, sur 3-4 ans ou 5 ans maximum. Il faut savoir qu'on économise quasiment 30 000 euros par an d'eau. Donc, panneau solaire, ça s'autofinance, même si on a des certificats verts, ça c'est un bonus. Et alors, ventilation double plus, on récupère. Donc, je dirais que l'ensemble des démarches sont rentables sans les subsides. C'est un peu la manière dans laquelle on s'inscrit.

I: Est-ce que c'était ça la motivation première à faire tout ça, ou il y a d'autres motivations que vous avez eues pour entreprendre toutes ces démarches ?

P: Clairement, j'aime pas le terme, parce qu'on est dans le greenwashing, ces fameuses démarches commerciales, mais le terme est mauvais, parce que je dirais que ça répond à une demande du marché, quelque part. La demande est à la fois du marché, de l'ensemble des collaborateurs et partenaires. C'est que nous nous inscrivions dans cette démarche, on n'a pas le choix. Donc, c'est une démarche quelque part marketing, mais qui correspond à ce en quoi on croit. Mais la démarche n'aurait pas été aussi poussée, ou en tout cas aussi documentée, ou on n'aurait pas communiqué autant autour de la démarche s'il n'y avait pas eu cette pression du marché. C'est le marketing qui va autour de la démarche, mais elle nous correspond. Donc, on a ce juste équilibre entre l'image qu'on donne, ce en quoi on croit, et les régulations climatiques actuelles qui donnent raison à la démarche.

I: Est-ce que vous savez me dire un peu plus sur cette pression du marché et des collaborateurs ? Vous l'avez juste ressentie ou vous avez eu des demandes, des questions ?

P: Non, on l'a ressentie, parce que les gens chez nous autres, donc au niveau à la fois bureau, centre de formation, etc., les gens viennent pour l'aspect pratique, le rapport qualité-prix correct, voire très intéressant, puisque l'ensemble de la démarche peut faire des économies, et très substantielle quand on parle de mutualisation d'espace. Alors, ils sont d'abord venus. Par contre, ça correspond, et là on n'a jamais la réponse exacte, ni une communication exacte de la part de nos clients sur est-ce que c'est ça qui a totalement joué ? Je pense que si on n'avait eu aucune démarche de type durabilité, je pense que ça aurait joué en notre défaveur, et ça n'aurait pas correspondu, on aurait eu des frais plus importants, il n'y avait pas d'économie. Mais je dirais que le facteur numéro un, je pense que c'est l'aspect budgétaire, mais c'est un tout. Ça nous a jamais été considéré comme une satisfaction, mais on n'a pas su vraiment savoir si c'était un critère majeur.

I: Et quand vous disiez que vous communiquiez par rapport à ces démarches, vous communiquez comment et où ?

P: Clairement, tout ce que j'ai cité se trouve dans notre brochure, en tout cas papier, je pense que sur le site internet on doit en parler, même si notre site internet, c'est Business Village, Écolys, doit sans doute être amélioré, parce qu'on a quand même beaucoup de succès, donc

notre communication site internet, en tout cas toute l'image extérieure, elle n'est pas mauvaise, mais elle pourrait être beaucoup mieux sur le sujet. Donc on ne communique pas assez sur cet aspect de durabilité, ce qui est une erreur. Mais on a développé tout ce concept de Business Village, je ne sais pas si on avait entendu parler avant. Donc il suffit de taper Business Village, Écolys, ou bvea.be, ou bien via Actibel on y arrive, et je dirais que c'est vraiment 30 000 m² d'espace, avec un parking de 700 places, c'est à l'entrée de Namur, et donc on communique quand même sur le sujet, qui est un de nos points forts. Il faut savoir qu'en plus de ça, et ça nous correspondait bien, le parc d'activités d'Écolys, c'est de nombreux hectares à l'entrée de Namur, qui est un parc d'activités classique, mais que le bureau économique de la province de Namur, donc l'intercommunal qui gère les parcs d'activités pour la province de Namur, a nommé Écolys, et a voulu qu'il soit totalement orienté sur des entreprises, je dirais, qui apportent de l'importance d'une manière ou d'une autre à la durabilité, à l'écologie, etc. Et donc nous autres, on s'est installés à l'entrée de ce parc-là. La démarche numéro un, c'était la salle de vente, qui est en plein développement, qui est une salle de vente publique d'antiquité, qui est devenue la plus grande salle de vente d'Europe, et qui a besoin de mètres carrés. Et puis, comme on avait déjà développé un business center, on s'est dit, c'est trop bête justement, dans ce concept d'économiser du terrain, de mutualiser des espaces, c'est trop bête. Cette salle de vente devait avoir 300-400 places de parking, et on s'est dit, c'est trop bête, que ces 300-400 places de parking ne vont servir qu'une fois toutes les six semaines pour quatre jours d'exposition. Et donc on s'est dit, le résultat, ça pourrait servir pour des bureaux et d'autres activités. Et plutôt que de faire un bâtiment sur un seul niveau pour la salle de vente, ce qui était indispensable, puisque c'est beaucoup de meubles, de tableaux, d'œuvres d'art, etc., donc on ne pouvait pas mettre vraiment ça à l'étage, on s'est dit, on va construire des étages au-dessus, qu'on va tout doucement aménager en bureau en fonction des besoins. Et est né tout un concept, donc à l'entrée de ce parc d'activités qui s'appelait Ecolus, un concept de business center, puis on a pensé y mettre un hôtel, le centre de conférence et un restaurant. Et toutes ces activités se sont développées autour quand même du thème et orientées vers le thème du développement durable. Mais avec vraiment une conviction forte puisqu'on voulait, comme je l'ai dit au début de cet entretien, on voulait que ça tienne la route absolument sur le plan économique et que ça ne dépende pas de subsides. D'ailleurs on en a eu très peu, à part quelques subsides à l'investissement, on a eu des subsides pour l'hôtel des emplois et des choses du genre, mais globalement on a eu peu de subsides pour le projet, et ça nous convient très bien parce que sur le long terme ça tient la route. En plus de ça, et ça c'est une chance, le parc d'activités est très bien desservi en transport en commun parce qu'il y a un bus direct, rapide, toutes les heures depuis la gare de Namur,

quasiment, je pense qu'il n'y a pas d'arrêt dans les deux sens. Et en plus il y a des pistes cyclables qui rejoignent le Ravel et qui permettent de venir de Namur facilement.

I: Et pour revenir un peu sur les subsides et tout ce qui est financier, est-ce que vous avez déjà dû fournir des données de durabilité pour des investisseurs ou des banques, un crédit, des financements ? Est-ce que vous sentez qu'il y a un peu un lien qui est en train de se mettre entre les démarches de durabilité et aussi ces conditions de financement ?

P: Alors, oui et non. Les banques regardent avant tout la rentabilité des projets. On sait qu'elles sont cotées sur le niveau de durabilité des projets qu'elles financent et qu'elles ont même des obligations vis-à-vis de l'Europe d'avoir un quota important de financement. Donc on le sait, ils sont sensibles et dès qu'ils voient dans nos projets quelque chose qui peut rentrer dans leur critère, je dirais qu'ils nous demandent l'info pour documenter leur approche. Mais ce n'est pas le critère numéro un des banques, même s'ils y sont sensibles. Mais de nouveau, elles se situent un peu comme dans notre démarche. C'est à la fois une obligation, elles y sont sensibles, leurs clients aussi, mais on emballe un petit peu, je dirais, le projet dans ce sens-là. Donc les banques nous demandent des informations, les pouvoirs publics dans les permis d'urbanisme, dans certaines autorisations, nous demandent des informations. On essaye de bien mettre toutes ces infos. Heureusement, nous autres, on en a quand même pas mal. Mais voilà, j'essaie toujours de voir derrière exactement. On sent que ça reste quand même de l'ordre d'obligation à remplir, de formulaire à remplir, même si clairement, on voit quand même à la fois dans nos clients, dans nos collaborateurs, on voit quand même une sensibilité générale sur le sujet. Je dirais qu'il faut être dans la démarche, mais s'il manque un critère, ce n'est pas bloquant.

I: Et c'est quel type d'informations, sous quel format plus ou moins qu'ils demandent ?

P: Les banques demandent, à mon avis, alors comme nous autres on investit beaucoup dans l'immobilier, elles demandent les certificats PEB, on a un peu classé nos immeubles. Ils demandent aussi effectivement dans chaque projet un petit peu les critères liés à la durabilité. Mais je dirais, dans la démarche, on a le sentiment que 80% c'est la rentabilité du projet et 10 à 20% c'est les critères. Mais ça reste très fort lié à tout ce qui est isolation, économie d'énergie, donc sur cet aspect-là des choses, alors que la durabilité est plus large. Par contre, avec justement le bureau économique de la Forêt de Namur, on travaille des sujets tels que l'économie circulaire, telle que la gestion des déchets, le réemploi des déchets, on est occupé

avec eux sur l'analyse tant pour l'hôtel que le restaurant pour récupérer les déchets organiques, pour produire de l'énergie, des choses du genre.

I: Et tout ça pour l'énergie, les émissions de carbone, la gestion des déchets, est-ce que vous mesurez et suivez certains indicateurs en interne ?

P: Non, on travaille de manière fort empirique pour l'instant.

I: Et pour autant le business village qu'Actibel en général, est-ce que vous avez quelqu'un qui est responsable, sa fonction c'est d'être responsable de la durabilité ou c'est plus une fonction ?

P: C'est plutôt une équipe. On a deux architectes internes qui sont très branchés sur le sujet et chacun dans son département a quand même une sensibilité. Chaque fois qu'on peut mettre de manière rentable, j'entends par rentable qu'il y ait un équilibre financier qui soit trouvé, que ce ne soit pas plus cher que de ne pas l'intégrer, chaque collaborateur est sensible à l'intégrer. Donc c'est vraiment un travail d'équipe.

I: Et depuis quand toutes ces démarches existent dans l'entreprise ? C'est depuis le début ou c'est arrivé à un certain moment ?

P: Je dirais qu'on est quand même très fort branchés par nos métiers sur les obligations, sur les tendances qu'on retrouve très fort dans le bâtiment. Comme on est dans l'immobilier, c'est le premier aspect impacté. Et donc, j'ai le sentiment que ça remonte déjà au début des années 2000, je pense à un projet en 2006 où on était déjà sensibles à certains aspects. Et ça s'est accentué très fort depuis une dizaine d'années. Et on n'y échappe plus depuis cinq ans, maintenant avec la problématique des voitures électriques. Donc la fiscalité est venue s'intégrer aussi dans ces aspects-là, puisqu'on ne peut plus déduire des voitures à essence ou diesel. C'est pour ça que ta marraine s'est retrouvée avec une Tesla.

I: Et si vous deviez commencer, on va dire par obligation, ça ne se passera pas, à faire un reporting un peu plus formalisé, ou parce que plein de clients commencent à demander des questions de durabilité pour leur propre reporting, vous pensez que ce sera quoi le plus compliqué pour une entreprise comme la vôtre au niveau de toutes les démarches qui sont demandées pour ça ?

P: Je dirais que le plus compliqué, c'est de prouver ce qu'on fait. Donc nous autres, on déteste tout ce qui est formalisme excessif, tout ce qui est certification, les ISO, tout ce machin-là. Donc ça, j'ai toujours foui parce que là, je trouve qu'on est vraiment dans le blabla inutile et très coûteux. Donc il y a des tas de certifications sur les bâtiments aussi. Donc on en est, au niveau certification, on en reste vraiment, nous autres, à ce qui est obligatoire. Par contre, on est très concrets et très efficaces dans l'exécution sur le terrain. On a des choses très performantes. Et ce qui va être compliqué pour nous autres, c'est de rassembler toute la documentation pour prouver tous ces aspects-là. Nous sommes une entreprise qui est très intégrée, c'est-à-dire qu'on a vraiment tous les métiers en interne, et donc on ne doit pas toujours avoir toutes les agrégations de toutes sortes. Et donc cet aspect-là, ça va être du boulot quand il va falloir beaucoup plus documenter. Ceci dit, dans nos nouveaux projets, on documente déjà beaucoup plus parce qu'il y a de plus en plus de besoins de certifier pas mal de choses. Mais c'est vraiment rassembler cette documentation, prouver, certifier, parce que de plus en plus, il faut faire certifier par des organismes agréés, c'est beaucoup de blabla, ça coûte très cher. Et là, on a vraiment un problème, je dirais, de principe par rapport à cette documentation. Ceci dit, à la fois, on investit beaucoup, nous autres, dans tout ce qui est digital, IA et compagnie, et ce sont quand même des outils qui vont nous aider à documenter tout ça. Donc, si le frein, c'est les contraintes administratives.

I: OK. Et vous n'auriez pas, par exemple, des problèmes de temps, d'expertise ou de ressources pour tout ça ?

P: Justement, ça prend du temps, oui. Mais donc, je pense que les autorités doivent vraiment réfléchir. On parle de simplification administrative. On n'a jamais été, malgré la digitalisation, les automatisations, on n'a jamais dû remplir autant de formulaires de toutes sortes. Et là, quand ce n'est pas obligatoire, on passe outre, parce qu'on essaie de se concentrer sur notre business. Il faut quand même savoir qu'on vit dans une époque complexe en termes de business. Il y a de belles opportunités. C'est ce que je dis aux jeunes qui sortent des écoles de commerce. Il faut se lancer. Chaque époque a ses opportunités, mais c'est complexe. Et je dirais que les autorités doivent vraiment faire attention à ne pas surcharger les entreprises, les indépendants, les startups, etc., de contraintes administratives.

I: Et je pense que je ne vous ai pas demandé au début un peu, c'était quoi la taille de l'entreprise?

P: Alors, le Business Village Écolys, c'est une vingtaine de collaborateurs qui tournent autour, mais c'est un peu plus complexe parce qu'on a l'hôtel, on a le restaurant maintenant qui est géré par mon fils, le restaurant Le Félicien. Et je dirais que l'ensemble de nos activités, c'est 150 emplois, directs et indirects. Donc, hôtel, restaurant, entreprise générale de construction, centre d'affaires et gestion immobilière.

I: Je lis un peu ce que j'avais noté. Et donc, si vous seriez amené à faire un reporting un peu plus structuré, est-ce que ça irait ? Est-ce que vous savez vers qui vous tourner pour pouvoir gérer tout ça, avoir les bonnes informations, comment les calculer, etc.

P: Vers Claude. Donc, on utilisera beaucoup l'IA avec nos ressources internes, puisqu'on a beaucoup de compétences internes. On a quand même architecte, gestionnaire de projets, ingénieur, etc. Mais je pense que l'IA pourrait bien aider à traiter les données et les structurer. Et d'ailleurs, c'est quand même un sujet qui nous intéresse vraiment, parce qu'on est convaincu que savoir une influence... Donc, il y aura plusieurs critères. Tout simplement, répondre à notre responsabilité sociétale. Deuxièmement, la rentabilité, parce que toute économie d'énergie est intéressante. Troisièmement, répondre à une demande à la fois de nos clients et de nos collaborateurs. Et aussi, tu l'as cité, les institutions financières et autres qui vont nous imposer de plus en plus ce type de critères.

I: Je suis en train de passer en revue un peu les questions que j'ai notées. Je me demandais, est-ce que vous avez un peu connaissance, au niveau de connaissance, surtout de la réglementation européenne qui a été mise pour les entreprises, donc la CSRD, le changement avec l'omnibus, etc.

P: Non. C'est vraiment des législations que nous ne suivons pas. Nous appliquons ce qui est devenu obligatoire au fur et à mesure que nous la prenons, au fur et à mesure que c'est transformé en obligation belge ou régionale et que cette information, par différentes publications, nous revienne et donc on analyse. Mais on est convaincu que dans les mois et les années qui viennent, on demandera à l'IA de nous faire des résumés de ce qui pourrait être obligatoire et on l'appliquera. On est quand même en contact aussi avec des associations professionnelles, on reçoit de la documentation, soit des unions professionnelles dans l'immobilier, dans l'horeca, etc. Et par ces différents canaux, en tout cas, on est averti de ce qui devient obligatoire et on est des secrétariats sociaux, etc. Et donc, au groupement d'entreprises,

tout doucement, on applique sur cette base-là. Mais on ne fuit pas au jour le jour les réglementations européennes qui sortent.

I: Ok. Là, j'ai relu un peu mes questions, mais je pense que j'ai fait le tour de ce que je voulais savoir. Je ne sais pas si vous pensez à autre chose.

P: Non, tout à fait. Donc, si jamais tu as encore une autre question, tu peux toujours m'envoyer un mail avec quelques questions, il n'y a aucun problème.

I : Merci en tout cas et une bonne journée !

J : Aurevoir.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm