

Louvain School of Management

Drivers of Corporate Sustainability into Strategic Management Across Industry Types and Sizes: A Qualitative Study

Author: Lionel Bruzzese
Supervisor: Loïc Decaux
Academic year 2023-2024
Dissertation for the master of Management [120] – Corporate
Sustainable Management
Daytime schedule

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized TurboScribe, ChatGPT, and Elicit for the following purpose:

1. **TurboScribe:** TurboScribe was used to transcribe the interviews.
2. **ChatGPT:** ChatGPT was used for content generation and data analysis.
3. **Elicit:** Elicit was used to find sources for the literature review.

After using TurboScribe, ChatGPT, and Elicit the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. I take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Burzese", with a long, sweeping underline.

ACKNOWLEDGMENTS

First of all, I would like to thank my supervisor, Mr. Decaux, for his time and involvement in my thesis.

I would also like to thank all the people who kindly took time to respond to my interview. I would like to thank them for their input and the time they have dedicated to it.

Finally, I would particularly like to thank my friends and my family for their unmatched support and encouragement during this period.

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	3
LITERATURE REVIEW	5
1.1. CORPORATE SUSTAINABILITY	5
1.2. STRATEGIC MANAGEMENT	6
1.3. ORGANIZATIONAL PERFORMANCE	7
1.3.1. DEFINITION OF PERFORMANCE	7
1.3.2. MEASURING PERFORMANCE	8
1.4. INTEGRATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY INTO STRATEGIC MANAGEMENT	9
1.4.1. ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS	10
1.4.2. DRIVERS AND MOTIVATIONS OF THE INTEGRATION	11
METHODOLOGY	17
2.1. RESEARCH DESIGN	17
2.2. INTERVIEW GUIDE	18
2.3. SAMPLING	18
2.4. DATA COLLECTION AND DATA ANALYSIS	20
FINDINGS	22
3.1. ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS-BASED ANALYSIS	22
3.1.1. INTERNAL: COMPANY SIZE, STRUCTURE, AND CULTURE	22
3.1.2. EXTERNAL: INDUSTRY TYPE, STRUCTURE, AND POSITION WITHIN THE INDUSTRY	23
3.2. FACTOR-BASED ANALYSIS	24
3.2.1. LEGAL COMPLIANCE	24
3.2.2. FINANCIAL PERFORMANCE	26
3.2.3. CORPORATE REPUTATION	28
3.2.4. STAKEHOLDER PRESSURE	29
3.2.5. COMPETITIVE ADVANTAGE	30
3.2.6. INNOVATION	31
3.2.7. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITIES	32
3.2.8. RISK MANAGEMENT	33
3.3. NEW MOTIVATIONAL FACTORS	34
DISCUSSION	36
4.1. INTERPRATATION OF THE RESULTS	36
4.2. MANAGERIAL AND OTHER IMPLICATIONS	38
4.3. LIMITATIONS	39
4.4. FUTURE RESEARCH	40
CONCLUSION	41
REFERENCES	43
APPENDICES	50
APPENDIX A: INTERVIEW GUIDE	50
APPENDIX B: INTERVIEW TRANSCRIPTS	54

<i>ALEX VAN SINTEJAN'S INTERVIEW</i>	54
<i>CORINE BUFFONI'S INTERVIEW</i>	73
<i>LAURENT PARISSE'S INTERVIEW</i>	85
<i>GÉRY DE BIOURGE'S INTERVIEW</i>	99
<i>LIONEL SLUSNY'S INTERVIEW</i>	115
<i>GAUTHIER BODART'S INTERVIEW</i>	130
<i>I.E. 'S INTERVIEW</i>	140
<i>ARTHUR MAISTRIAUX'S INTERVIEW</i>	151
<i>A.C. 'S INTERVIEW</i>	168
<i>STEPHANIE BRASSINNE'S INTERVIEW</i>	177
<i>LUDOVIC LIBERT'S INTERVIEW</i>	190
<i>E.P. 'S INTERVIEW</i>	198
APPENDIX C: ENTERPRISE SIZE ACCORDING TO EUROPEAN UNIONS STANDARDS	211
APPENDIX D: DETAILS OF INTERVIEWS	212
APPENDIX E: AVERAGE SCORE FOR MICRO-ENTERPRISES AND START-UPS	213
APPENDIX F: AVERAGE SCORE FOR SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTREPRISES	213
APPENDIX G: AVERAGE SCORE FOR LARGE ENTREPRISES	213
APPENDIX H: DETAILED SCORES FOR EACH PARTICIPANT	214

INTRODUCTION

In recent years, various initiatives such as the United Nations (UN) Paris Agreement on climate change and the 2030 Agenda for Sustainable Development, have led to the emergence of environmental, social, and governance (ESG) issues as a critical consideration in the context of corporations (Friede, 2019). The paradigm shift reflects an increased recognition that businesses must pursue not only economic success but also address the broader impacts of their operations on society and the environment. As a result, the integration of corporate sustainability into an organization's strategy has become the initial step that an organization must address in order to become more sustainable (Nguyen et al., 2023).

The existing literature on management research, including the works of Bansal and Roth (2000), Engert et al. (2016), and a multitude of other authors, has clearly identified the motivations that drive organizations to incorporate sustainable practices in their corporate strategy. However, the relative influence of these motivational factors has not been the subject of extensive investigation, with few studies having been conducted to compare the varying degrees of influence each of them exerts. Only Lozano (2013) attempted to rank them, but the socio-economic context in which he conducted his study has significantly evolved over the past decade, which has resulted in altered results. Furthermore, the existing literature is predominantly focused on medium-sized and large organizations, with smaller companies and start-ups often being overlooked. Similarly, the type of focus industries was mainly product-oriented or manufacturing companies, often not considering service-oriented organizations (Nguyen et al., 2023).

Given the lack of research examining the degree of influence of each driver in specific organizational contexts, this study aims to identify and categorize these motivational factors in relation to organizational characteristics such as size and industry type. Furthermore, the research uncovers and examines new factors that have not been previously identified in existing literature, while also delving into the intrinsic relationship between specific drivers. In this way, the study aims to contribute to the understanding of the ways in which sustainability considerations are shaping corporate strategy.

To achieve these objectives, the research employs a qualitative methodology and involves twelve participants, including CEOs, consultants, and managers who are experts in the field from diverse industry types and sizes. In order to achieve maximum variation, a non-probability

sampling methodology was employed. Data were collected through semi-structured interviews, which were subsequently analyzed using both an inductive and deductive approach with the objective of identifying patterns and correlations between motivational factors and organizational characteristics.

This thesis aims to contribute to the existing body of knowledge on strategic management and sustainability by exploring the integration of sustainability into corporate strategy. Furthermore, this thesis enables us to gain insight into the motivations of diverse companies in our contemporary socio-economic environment. It also provides practical implications for managers seeking to enhance their organizations' sustainability performance and establishes a foundation for future research on the dynamic relationship between sustainability and corporate strategy.

LITERATURE REVIEW

The purpose of the literature review is to provide an understanding of the context surrounding the integration of corporate sustainability within the strategic management and its impact on performance.

Firstly, the three key theoretical concepts will be analyzed separately in order to gain an understanding of their nature. The three concepts under consideration are corporate sustainability, strategic management, and corporate performance. Subsequently, an analysis of the existing literature around these three concepts will be conducted. The objective of this analysis is to identify the organizational characteristics, drivers, and motivations behind the implementation of environmental and social processes within the corporate strategy. Finally, we will conclude the review by identifying the deficiencies that have emerged in the existing literature. These will then be used to set out the object of the research.

1.1. CORPORATE SUSTAINABILITY

The concept of corporate sustainability has attracted the attention of numerous scholars and authors in the field of strategic management over the years. In particular, the last two decades have seen a surge in publications on this subject, reflecting its growing importance (Engert et al., 2016; Hristov et al, 2021; Nguyen et al., 2023).

But first of all, to fully comprehend the essence of corporate sustainability, it is essential to trace its roots and grasp its conceptual foundations. The concept finds its origin in the Triple Bottom Line framework proposed by Elkington (1997) and/or the Brundtland Commission Report (1987), which introduced the term sustainable development for the first time. The concept of sustainable development, as defined by the World Commission on Environment and Development (WCDE, 1987), is based on the principle of “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. On the other hand, the Triple Bottom Line extends this concept to a corporate context, considering its environmental, social, and economic dimensions (Elkington, 1997).

Building on these foundations, Dyllick and Hockerts (2002) define corporate sustainability as “meeting the needs of a firm’s direct and indirect stakeholders [...] without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well”. This involves preserving, maintaining, and enhancing natural and human resources that will be required for future generations (Labuschagne et al., 2005). Similarly, other authors characterize corporate sustainability as “a

strategic and profit-driven corporate response to environmental and social issues caused through the organization's primary and second activities" (Salzmann et al., 2005). With the multitude of definitions that exist in the literature, arriving at a universally applicable proposition for corporate sustainability that considers all the features of the concept is difficult, if not impossible (van Marrewij, 2003).

In the business case for corporate sustainability proposed by Dyllick and Hockerts (2002), the authors delve into the three primary dimensions of the Triple Bottom Line within a corporate context: economic, environmental, and social. In their work, they identified the economic dimension as the business case, the environmental dimension as the natural case, and the social dimension as the societal case. They advocate for viewing economic, environmental, and social outcomes not as separate entities but as interconnected facets of corporate sustainability. From this statement, several authors argue that true corporate sustainability is achieved when these three dimensions intersect and are managed simultaneously (Bansal, 2005; Baumgartner, 2013). However, managing all three dimensions at the same time in an integrated way may appear contradictory and could be a source of tensions and paradoxes (Van Der Byl & Slawinski, 2015). Hahn et al (2014) encourage firms to embrace these tensions and manage the different aspects simultaneously rather than ignoring them. By doing so, firms can develop an integrated and holistic approach to sustainability relationships and create effective strategies to address these tensions.

1.2. STRATEGIC MANAGEMENT

Strategic management can be defined as "the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives" (David, 2010). The manager has an essential role in this process, which puts the human factor at the heart of the practices (Johnson et al, 2008).

As the definition suggests, the strategic management process takes place in three distinct phases. First, strategy formulation consists of developing a vision and mission based on an assessment of various factors conducted beforehand. These factors include opportunities and threats an organization could face, strengths and weaknesses, and/or long-term objectives. Secondly, strategy implementation entails articulating annual objectives, defining policies, stimulating the employees, and allocating resources. Lastly, strategy evaluation encompasses activities such as reviewing external and internal factors, measuring performance, and taking corrective actions (David, 2010).

At the core of strategic management lies the concept of strategy itself, which finds its origins in the military field (Mackay & Zundel, 2016) and has been theorized in the corporate context by various authors and scholars (Chandler, 1962; Johnson et al, 2008; Mintzberg, 1978; Mintzberg, 1987; Porter 1996; Wheelwright, 1987). Strategy is about the determination of long-term goals and objectives, along with the implementation of action plans and the allocation of resources in order to accomplish these goals (Chandler, 1962). Mintzberg (1978) argues that strategy is a “pattern in a stream of decisions”. In other words, a strategy will be considered to be established when a series of decisions in a specific domain have been made over a certain period of time. This process of actions and choices in order to achieve a goal is about creating a competitive advantage and standing out from the other competitors. In this manner, customers will benefit from a unique value from the companies (Porter, 1996).

Despite its centrality, defining strategy by taking into account all the challenges it involves is challenging. In his article “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”, Mintzberg (1987) explores five definitions of strategy. He comes to the conclusion that each definition completes the other by adding an important element to the understanding of strategy. He himself quotes that “the field of strategic management cannot afford to rely on a single definition of strategy”.

Within an organization, strategy operates at three different levels: corporate, business, and functional. Corporate strategy, situated at the top level, defines the overall purpose and scope of a business and how corporate resources will be allocated to the different strategic business units (SBUs) in order to create value. The second level, basically known as the business strategy, focuses on how the different SBUs included in the corporate strategy should compete in their specific market. It elaborates on the scope and boundaries of each of them and how they should maintain a competitive advantage. The third level is represented by the functional strategy. Each organization has different functional strategies (e.g., marketing strategy, sales strategy, research & development strategy, ...), and each of them must support the different SBUs in order to keep a competitive advantage against competitors (Wheelwright, 1984).

1.3. ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

1.3.1. *DEFINITION OF PERFORMANCE*

There have been a number of attempts at a definition of performance, but this is not an easy task given the polysemic nature of the term. Wholey (1996) asserts that defining performance is a challenge due to the multitude of factors that influence it. He describes performance as a

socially constructed subjective reality waiting to be measured and evaluated. In agreement with this perspective, Lebas (1995) insists that managers must determine the reason for measuring and then identify specific variables to be measured. However, the responses to these two questions are not easy and are influenced by several factors including organizational alignment and culture, organizational capabilities and learning, the industry structure and strategy, organizational resources, and leadership and vision (McGiven and Tvorik, 1997). In light of the aforementioned factors, Lebas (1995) defines performance as “the potential for future successful implementation of action in order to reach objectives and targets”.

Furthermore, some authors have proposed a distinction between organizational performance and organizational effectiveness. As defined by Richard et al. (2009), organizational performance encompasses financial performance, product market performance, and shareholder return. Additionally, organizational effectiveness also includes a broader range of indicators, including customer satisfaction, corporate social responsibility, and other factors that extend financial metrics.

In summary, performance is multidimensional in nature, like organizational objectives, which can vary depending on many factors. Performance is subjective and therefore depends on the specific goals selected by an organization as reference points (Bourguignon, 1997). In any instance of performance, there is always a specific context, a defined objective, and a reduction to the essential characteristics (Folan et al, 2007).

1.3.2. MEASURING PERFORMANCE

Performance measurement is defined by Wholey (1996) as “the periodic measurement of program performance, [...] which often includes the comparison of performance levels with prior performance or with performance goals”.

The field of performance measurement has undergone a significant shift in its theoretical underpinnings over the past four decades. In the 1980s, it was largely based on financial measures and profitability for shareholders. This was followed by a shift toward a more holistic view, integrating various stakeholders, in the 1990s (Henri et al., 2004; Hubbard, 2006). At this time, Kaplan and Norton (1992) designed the Balanced Scorecard performance measurement system, which incorporates financial and customer perspectives in addition to internal business processes and learning and growth considerations. However, some authors have identified a deficiency in the model’s consideration of the perspectives of employees, suppliers, and the

community (Mooraj et al., 1999). Others, enhanced by Elkington's (1997) Triple Bottom Line concept, improve this model by incorporating sustainability considerations into the Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al., 2002).

Consequently, numerous authors have divided performance measurement into two distinct categories: objective measures and subjective measures (Gibson, 2023; Helms, 2005; Richard et al., 2009). On the one hand, objective measures relate to the result and encompass accounting and financial market measures. The availability of comparable data enables the assessment of the relative performance of companies operating under comparable circumstances (Richard et al., 2009). On the other hand, subjective measures focus on the determinants of the result. This process entails the formulation of objectives that enhance overall performance, which are often referred to as Key Performance Indicators (KPIs) (Gibson, 2023). These are therefore not comparable with other companies but remain comparable with past or future objectives within the focus company. However, Richard et al. (2009) caution that subjective measures may be susceptible to psychological biases that can distort measurements, particularly for self-reported measures from individuals who are affiliated with the organization. However, Singh (2005) demonstrates that subjective measures can effectively assess organizational performance measurement when they are employed with rigor and meticulous planning.

Therefore, the performance of a corporation can be evaluated and quantified in a multitude of ways, including operational, economic, accounting, financial, environmental, and social performance. The measurement of each aspect differs. For instance, economic performance can be gauged by growth in sales, while environmental performance can be evaluated by a reduction in energy consumption (Rong et al., 2009). Although some considerations such as environmental and social performance have recently emerged as important dimensions of performance (Rong et al., 2009), long-term business success ultimately results from a holistic approach to monitoring, measuring, and evaluating performance (Gibson, 2023).

1.4. INTEGRATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY INTO STRATEGIC MANAGEMENT

This section presents a review and an analysis of the existing literature on the integration of corporate sustainability into strategic management. The section is divided into two parts. The first addresses the organizational characteristics that influence the integration of sustainable practices into strategic management. The second examines the drivers and motivations for companies to adopt these practices and their impact on performance.

1.4.1. ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS

Organizational characteristics are features that originate from two different sources. First, the management model adopted by the organization, which is reflected in its structure and strategy. Second, the company culture, which is expressed in its memberships and relationships. In a broad sense, they can be identified as organizational influences (Simon, 1976). Engert et al. (2016) posit that these circumstances are fundamental to a company's activities and essential for the successful management of business processes. They may be internal (company size structure, and culture) or external (industry type, structure, and position within the industry) to the company (Oertwig et al., 2017). Finally, several authors demonstrate that these characteristics have a significant impact on the development of corporate sustainability strategies among organizations (Kai et al, 2017).

1.4.1.1. *Internal: company size, structure, and culture*

A number of authors have already addressed the question of the relationship between company size and the integration of sustainable practices within the company. However, there is no consensus among these authors. Siebenhüner and Arnold (2007) assert that firm size has little effect on the integration of sustainable practices, while Aldama et al. (2009) claim the opposite. On the other hand, Bansal (2005) finds that larger firms are more likely to commit to sustainable development than smaller firms. Although their opinions differ, the interest in the company size shows that it is a factor influencing this process. However, the majority of the analyzed papers focused on the integration of sustainable practices for medium-sized and large companies, often ignoring smaller companies and start-ups. It would therefore be of interest to provide a point of comparison to find out whether the implementation according to the organizational size is subject to the same patterns.

Company size has a direct effect on the organizational structure. This refers to the way in which an organization arranges its personnel and tasks to facilitate the achievement of its objectives (Helms, 2005). The structure can take many forms depending on the needs of the company (Organ, 2023). In addition, Scott (1987) argues that when organizations face external pressures, they have to change their structure to meet the new demands. Today, ESG issues are growing in importance, forcing companies to take them into account, which forces organizations to change their organizational structure in line with corporate sustainability integration (Siebenhüner and Arnold, 2007).

The last internal factor is the organizational culture of a company, which can be defined as “the shared assumptions, values, and beliefs that guide the actions of its members. It tends to be shaped by the founder’s values, industry and business environment, national culture, and senior leaders’ vision and behavior” (Helms, 2005). Based on this definition, several authors have conducted research that has led them to similar conclusions: an organization’s culture must embrace sustainability through the behavior of its managers in order for it to be adopted at a strategic level (Bonn and Fisher, 2011; Hristov et al., 2021). Linnenluecke and Griffiths (2010) emphasize that the integration of CSR actions at a surface level (such as the publication of corporate sustainability reports or employee training) can provide a favorable environment for the improvement of the values and beliefs of its employees. However, moving to a more sustainable organizational culture is not easy. The rigidity of the organization and the sub-cultures that already exist are barriers to change (Linnenluecke and Griffiths, 2010).

1.4.1.2. External: Industry type, structure, and position within the industry

The environment in which a company operates influences its strategic position. A range of parameters that change over time, across countries, and industry types, influence a firm’s orientation, even more so when it comes to addressing environmental and social issues (Salzmann et al., 2005). Depending on the type of organization, whether service- or product-oriented, different managerial frameworks are put in place to integrate sustainable practices (Van Marrewijk, 2003). Moreover, with regard to the current literature, Nguyen et al. (2023) highlighted that the existing research on the integration of corporate sustainability into business strategy is mainly product-oriented, leaving a gap for service-oriented organizations. The paucity of studies conducted on companies offering services is an avenue for research to identify the motivational differences between service-oriented and product-oriented companies.

1.4.2. DRIVERS AND MOTIVATIONS OF THE INTEGRATION

Several authors have already explored the drivers and motivations for considering the integration of corporate sustainability into the strategic management process (Bansal & Roth, 2000; Engert et al., 2016; Lozano, 2013; Oertwig et al., 2017). The following section is based on their work and the results they identified. However, these same authors only identified the drivers in a global context without specifically taking into account organizational characteristics such as sector or company size. Lozano (2013) is the only one to have attempted to classify them, but his research dates back approximately ten years and is therefore no longer entirely up-to-date. Therefore, the establishment of a hierarchy of these drivers, with consideration of

their organizational characteristics, in our specific socio-economic environment, also represents an area of research. When considered collectively, these elements indicate a deficiency in the existing literature, as it is currently unclear which factors are the most important for which type of organization.

1.4.2.1. Legal compliance

Businesses have always been subject to government regulation and laws. Depending on the socio-economic context (Schaltegger, 2011) and geographical location (Hristov et al., 2021), these can evolve and change rapidly. For instance, in developed countries, social sustainability is at the heart of the agenda, whereas in developing countries, environmental sustainability is the main focus (Vincze et al., 2021).

Although achieving and maintaining legal compliance is challenging for companies (Schaltegger, 2011), government-imposed standards and regulations are the main drivers for enterprises to comply with the sustainability of their operations (Rodrigue et al., 2013). Moreover, there are also voluntary standards such as ISO 14000 and ISO 26000, which respectively refer to environmental management and social responsibility (ISO, n.d.).

Back in 2011, Schaltegger mentioned that “the dynamic development of legal conditions and the increase importance of the EU regulations create difficulties”. In today’s environment, his statement is demonstrably accurate. Indeed, the European Commission has recently adopted new directives on corporate sustainability. Primarily, the *Corporate Sustainable Due Diligence Directive* (CSDDD), which is designed to encourage the adoption of sustainable and responsible practices while integrating human rights and environmental considerations (European Commission, 2022). Secondly, the *Corporate Sustainable Reporting Directive* (CSRD), which modernizes and strengthens the rules concerning social and environmental reporting (European Commission, n.d.).

1.4.2.2. Financial performance, cost reduction, and economic performance

A strong positive relationship exists between financial performance and corporate sustainability (Hristov et al., 2021; Xie et al, 2018), which may drive companies to integrate more ESG-related practices into their management. This can be illustrated through a reduction of material and energy during the production process. The production of green packaging, for instance, necessitates fewer materials and energy, thereby reducing costs and enhancing a company’s economic performance (Hristov et al., 2021; Schaltegger, 2011). Baumgartner and Ebner (2010)

contribute to the authors by indicating that the financial impact may vary according to the strategic approach adopted by the companies. In other words, adopting a sustainable business strategy is not solely predicated on financial benefits. However, it remains challenging to devise a strategy due to the underdeveloped role of finance and other departments that are not always cognizant of the advantages of sustainable practices on revenue (George et al., 2016).

On the other hand, Bansal (2005) demonstrated a negative correlation between financial performance and corporate sustainable development. This suggests that when companies prioritize profit maximization, they may engage in unsustainable practices, which could have a negative impact on ESG factors.

1.4.2.3. Corporate reputation

The successful implementation of a business strategy necessitates the incorporation of non-market factors such as corporate reputation (Schaltegger, 2011). As defined by Fombrun (2018), corporate reputation is a “perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal”. In the contemporary business environment, where sustainability commitment has gained importance, the image that a company projects to the public is a significant asset (Peloza et al, 2012).

The literature demonstrates that a correlation exists between a firm’s reputation and its dedication to sustainability practices. The majority of authors have highlighted the positive impact that integrating corporate sustainable strategies can have on a company’s image (Ganescu, 2012; Hristov et al., 2021; Valentine, 2009). Nevertheless, it is challenging to imitate such practices, as they are not based on a single CSR initiative but rather on a set of practices that enhance the value of the firm (Falkenberg & Brunsael, 2022). If these elements are poorly incorporated into the strategy, this can have a negative effect on customer perceptions and damage the reputation (Hristov et al., 2021). However, some authors argue that sustainability initiatives exert a lesser influence on reputation than other metrics, such as quality and service (Peloza et al., 2012).

1.4.2.4. Stakeholder pressure

Stakeholders represent a significant driving force behind the implementation of sustainable practices. Indeed, they are even mentioned in the definition of corporate sustainability proposed by Dyllick and Hickerts (2002), which was previously discussed. As a consequence, numerous authors have conducted research into the connection between these variables.

The relationship between organizations and stakeholders is a complex interplay of influences. Rodrigue et al. (2012) identified four types of influences. Stakeholders can directly and indirectly influence organizations through various forms of pressure. The concerned parties can also join efforts to reach a common mindset for environmental improvements. Lastly, stakeholders, through industry associations, provide the firm with a way to benchmark its strategy against peers (Rodrigue et al., 2012). In addition, the company may also exert influence on its stakeholders, such as suppliers or distributors. This confers a leadership position in terms of sustainability for the organization (Bonn and Fisher, 2011; Paraschiv et al., 2012).

Hristov et al. (2021) demonstrate that sustainability considerations are a relevant aspect of the decision-making process of the stakeholders. The pressure exerted by the stakeholders represents a determinant factor in the reporting process, which must be conducted with high precision (Hahn & Kühnen, 2013). Klettner et al. (2013) emphasize the importance of reporting from stakeholder-oriented perspective.

1.4.2.5. Competitive advantage

Various studies have demonstrated a positive correlation between sustainability and competitive advantage (Baumgartner, 2013; Ganescu, 2012; Kurusatienkit, 2022), emphasizing the strategic importance of integrating sustainable practices into the contemporary business landscape. For instance, a company may differentiate itself from its competitors through the implementation of specific CSR initiatives, which demonstrate its dedication to social responsibility and environmental sustainability. A long-term competitive advantage can result from this differentiation (Porter and Kramer, 2006). With regard to the service providers, Bruccoleri et al. (2018) found that socially responsible services represent a valuable differentiation strategy that leads to a competitive advantage and improves performance.

Furthermore, Falkenber and Brunsael (2011) have identified four outcomes of CSR initiatives. Firstly, when CSR activities fail to add value to the firm and instead become a cost, this de facto represents a strategic disadvantage. In contrast, a strategic advantage is achieved when CSR activities lead to a competitive position in the market. However, if these practices are not sustainable in the long term, we are referring to a temporary strategic advantage. Finally, the strategic necessity appears when CSR activities are directly linked to cost reduction or are demanded by stakeholders (Falkenber and Brunsael, 2011).

1.4.2.6. Innovation

To respond effectively to external pressure from governments, regulations, and stakeholders, companies must adopt a more innovative approach (Paraschiv et al., 2012; Van Bommel, 2011). The concept of eco-efficiency is an innovative interpretation of sustainability that establishes a mutually beneficial relationship between economic and ecological considerations (Baumgartner, 2013). The European Commission (2011) defines eco-innovation as “any form of innovation resulting in or aiming at significant and demonstrable progress towards the goal of sustainable development, through reducing the impact on the environment, enhancing resilience to environmental pressures, or achieving a more efficient and responsible use of natural resources”.

The evidence presented by Paraschiv et al. (2012) indicates that innovation is one of the key drivers of strategic orientation within a company. The establishment of a strategic advantage may be achieved by repositioning the firm’s internal competencies around more sustainable technologies (Hart and Milstein, 2003; Van Bommel, 2011) and social innovations (Valentine, 2009).

Historically, innovation was regarded as a cost, but this perception has shifted to a market opportunity (Hristov et al., 2021). The objective of eco-innovation is to reduce costs by enhancing the efficiency of resources and reducing the quantities of waste and emissions (Baumgartner, 2013). If executed effectively, the initiative may also have a beneficial impact on the firm’s financial performance (Paraschiv et al., 2012).

1.4.2.7. Social and environmental responsibilities

The integration of environmental and social practices into a strategy framework is a process that can be driven by the motivation of an individual or a company. Some firms view ecological responsibility as a motivation system, considering it to be an ethical obligation or “the right thing to do” (Bansal and Roth, 2000). As previously stated, there are voluntary standards that permit companies to address environmental and social concerns. These include ISO 14000 and ISO 26000 (ISO, n.d.). Although it does not consider the entire range of strategic management processes, Hahn (2013) found that the ISO 26000 standard is helpful for implementing sustainability strategies at both internal and external levels. In this context, Yu and Chen (2014) assert that a company seeking to implement social and environmental responsibilities must adopt a strategy aligned with this philosophy.

1.4.2.8. Risk management

All organizations face different risks that need to be identified and responded to. In the current socio-economic environment, many sustainability-related risks have emerged. The European Commission (2019) defines sustainability risk in the *Sustainable Finance Disclosure Regulation* as “an environmental, social, or governance event or condition that, if it occurs, could cause a negative material impact on the value of the investment”. Although this definition has a financial focus, it highlights the existence of this risk.

The management of environmental, social, and governance (ESG) subjects can mitigate various risks within the company, including reputational, operational, financial, supply chain, or legal risks (Gomez-Valencia, 2020). Parashiv et al. (2012) posit that in order to reduce legislative risks, the formulation of a sustainable development strategy is crucial. The integration of management practices concerning sustainability risk into the core business functions of the company must be approached in a holistic and proactive manner (Yilmaz and Flouris, 2010). Additionally, Beasley and Showalter (2015) propose that the integration of sustainability risk considerations into the corporate strategy necessitates both a short-term (the next 2/3 years) and long-term (over the next 10 to 15 years) perspective.

METHODOLOGY

This section presents the methodology used for the empirical study conducted as a second step of this work. The empirical study includes an exploratory study, which involved semi-directive individual interviews. The objective was to address the research question and its associated sub-questions.

First, the research question and its sub-questions serve as the first step in developing the study's research design. The interview guide and the sample are then detailed, including the selection criteria. The way in which the data was collected is then developed, before ending with the methodology used to analyze the data.

2.1. RESEARCH DESIGN

Following a review of the existing literature on the motivations for integrating sustainability into business strategies, a number of gaps in the existing knowledge base were identified. These gaps have led to the formulation of the following research questions:

“What is the degree of importance of motivational factors for the implementation of sustainable practices in corporate strategy, and how do they differ according to organizational characteristics?”

The objective of this study is to classify, in terms of their relative importance, the motivational factors identified in the existing literature. These factors will then be compared with each other, considering organizational characteristics, in order to identify any correlations or nuances. In addition, the aim is to take a screenshot of these factors over time, given our economic context, as Lozano (2013) did earlier. Therefore, three additional sub-questions can be formulated for this research:

- Are there any factors not mentioned in the literature?
- Are there any intrinsic links between specific factors?
- Has the relative importance of specific factors changed over time?

The utilization of semi-structured interviews in the context of qualitative research offered several advantages. They provide flexibility and adaptability while maintaining focus, allowing researchers to explore emerging themes and modify questions as needed. Moreover, this approach enables the collection of in-depth information and evidence from participants (Mashuri et al., 2022).

2.2. INTERVIEW GUIDE

The interview guide (Appendix A) was developed prior to the sampling phase and subsequently adapted as the interviews progressed to align with the evolving responses of the interviewees. It was designed for semi-directive interviews, which encourage the natural flow of conversation and permit the interviewees to explore pertinent ideas that may come up during the discussion (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2011).

The interview guide was divided into five sections. The initial part comprises an introduction to the subject matter and the participants. The second phase of the interview is a preliminary stage designed to elicit responses that will inform the subsequent analysis. It comprises a series of open-ended questions designed to identify the factors that motivate organizations to implement ESG practices in their strategy without unduly influencing the interviewees. The third step aims to evaluate the extent to which each factor identified in the literature was a source of motivation for the company to adopt sustainable practices. The respondents were requested to assign a value between one and seven to each factor, with one indicating minimal influence and seven indicating a strong influence. The fourth point is to return to the general aspects linked to the factors mentioned above. The last part aims to conclude the interviews by asking the participants for any additional comments.

2.3. SAMPLING

In light of the research framework, a non-probability sampling methodology was employed. This technique enables the collection of a substantial and diverse sample, defined by pre-established subjective criteria (Statistics Canada, 2021). The first criterion is to have some expertise in the field of sustainability or strategy. Consequently, the CEOs of companies with ESG-related purposes, as well as consultants and managers with ESG-related positions, were contacted regardless of the sector and industry size. These profiles are therefore aligned with organizations that have already established a corporate culture that is oriented towards sustainability. The second criterion was that the individual in question be employed by a for-

profit business, with the exclusion of all non-profit organizations. Given the nature of the different criteria chosen, a purpose sampling technique was used to contact an initial sample. A snowball sampling technique was then employed to obtain more profiles that were relevant to the study (Naderifar et al., 2017).

The sample comprises twelve individuals working in organizations of diverse sizes and sectors. Seven of them are either founders or co-founders of their respective companies. Three of them are consultants, while the remaining two are a project manager and a sales director. In accordance with the European directive of October 17, 2023 concerning the adjustment of size criteria for micro-, small- and medium-sized and large companies (Appendix C), the sample comprises three individuals employed by large companies, four by small and medium-sized companies, and five by micro-enterprises and start-ups.

However, one of the participants, the founder of a start-up, was not able to provide a rating for his company as he does not implement sustainable practices. Instead, he opted to assign two ratings, one for each type of customer he serves. Consequently, the analysis will be based on 13 scores, with four representing large companies, five representing SMEs, and four representing micro-enterprises and start-ups.

Eight of the respondents were men and three of them were women. The interviewees were all Belgians, except for one of them, who was French. All the companies operate within the Belgian market, except for one that is based in France. In addition to Belgium, four of them operate internationally. A total of ten organizations provides services, while two offer manufactured products. A detailed table of participants, company, and their roles can be found in *Figure 1. Presentation of the interviewees*. Three of the individuals in question wished to remain anonymous, as did their respective companies. In addition, a detailed table with further information can be found in Appendix D.

Figure 1. Presentation of the interviewees

Name	Company	Role
Alex Van Sintejan	Loopz	Co-founder
Corine Buffoni	Enerdeal	Sales Director
Laurent Parisse	ECA Conseil	Co-founder

Géry de Biourge	Advista	Enthusiastic Partner
Lionel Slusny	Shiperise	Co-founder
Gauthier Bodart	Nolla	Founder
I.E.	Big 4 consulting firm	ESG Audit & Assurance Provider
Arthur Maistriaux	Sun For School	Founder
A.C.	Bank	Project Manager in Risk, ECM, and ESG
Stéphanie Brassinne	Georganics	Co-founder
Ludovic Libert	Happy Hours Market	Co-founder
E.P.	Consultancy firm	ESG Consultant

2.4. DATA COLLECTION AND DATA ANALYSIS

The participants were contacted by email or via LinkedIn. Depending on their availability, interviews were conducted via MS Teams, by phone, or in person at their offices. The participants were not provided with the interview guides prior to the interview. The interviews were conducted between May 29 and June 28 and lasted between 25 and 46 minutes. All interviews were audio-recorded with the consent of the participants.

The audio recordings were verbatim transcribed using Word and the AI tool TurboScribe and subsequently reviewed for accuracy. In order to protect the confidentiality and anonymity of participants when requested, all identifying information was removed from the transcripts. The data were stored on a password-protected computer, with access limited to the researcher. The interview transcript can be found in Appendix B.

The second stage of the data analysis consisted of an in-depth analysis utilizing a coding process. The coding process entailed a systematic and iterative analysis of the interview transcripts. Both inductive and deductive coding approaches were employed. On the one hand, an inductive approach was employed to analyze the data from the second and fourth parts of the interview, which comprised open-ended and general questions. On the other hand, a deductive approach was employed to analyze the third section of the interview guide, which

comprised questions relating to a specific theme. On occasion, the inductive approach was employed in the second section of the interview when the interviewee addressed a different theme. The different identified themes and sub-themes were subsequently grouped together in an Excel table. The collected data was subjected to analysis and comparison to identify any patterns or points of divergence.

FINDINGS

This section presents the principal findings of the research, which were collected during the twelve interviews. The results illustrate the factors that most influence organizations to implement sustainable practices in accordance with their organizational characteristics.

This section will address three key points. Initially, a comprehensive general analysis will be conducted to identify the most influential factors. Subsequently, each factor will be subjected to a detailed examination and a comparative analysis. The last section will examine new factors that have emerged during the research.

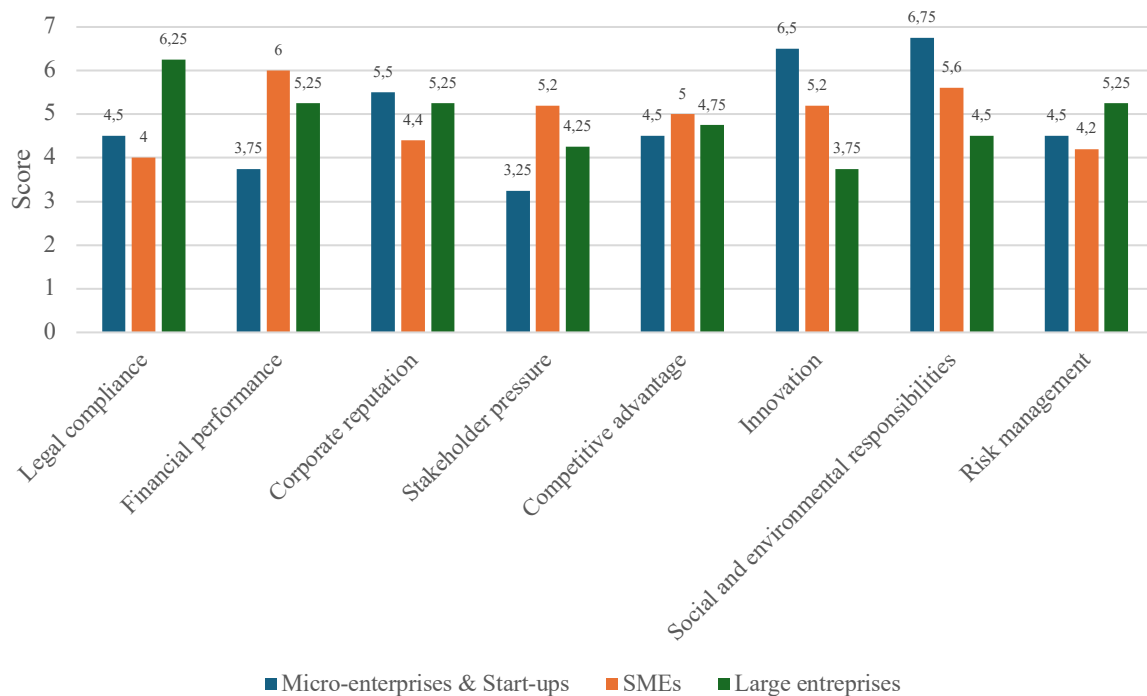
3.1. ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS-BASED ANALYSIS

The following section will present a general analysis of each factor according to organizational characteristics. The first point is an analysis based on the size of the organization, ignoring its type, while the second point is based on the type of enterprise, ignoring its size. A cross-analysis between size and sector is not carried out in this study due to a lack of data for product companies. Only 2 product companies were interviewed compared to 10 service companies (Appendix D). For this reason, each organizational feature is examined separately.

3.1.1. *INTERNAL: COMPANY SIZE, STRUCTURE, AND CULTURE*

This section presents the influence of each driver identified in the literature on the implementation of sustainable practices by company size. Company size is defined in the European Directive of October 17, 2023 (Appendix C). The mean is derived from a sample of thirteen ratings: four for micro-enterprises and start-ups, five for small and medium-sized enterprises (SMEs), and four for large enterprises. The results are shown in *Figure 2. Average score for the influence of each factor on the implementation of sustainable practices by company size*. Graphs for each specific company size can be found in Appendices E, F, and G.

Figure 2. Average score for the influence of each factor on the implementation of sustainable practices by company size

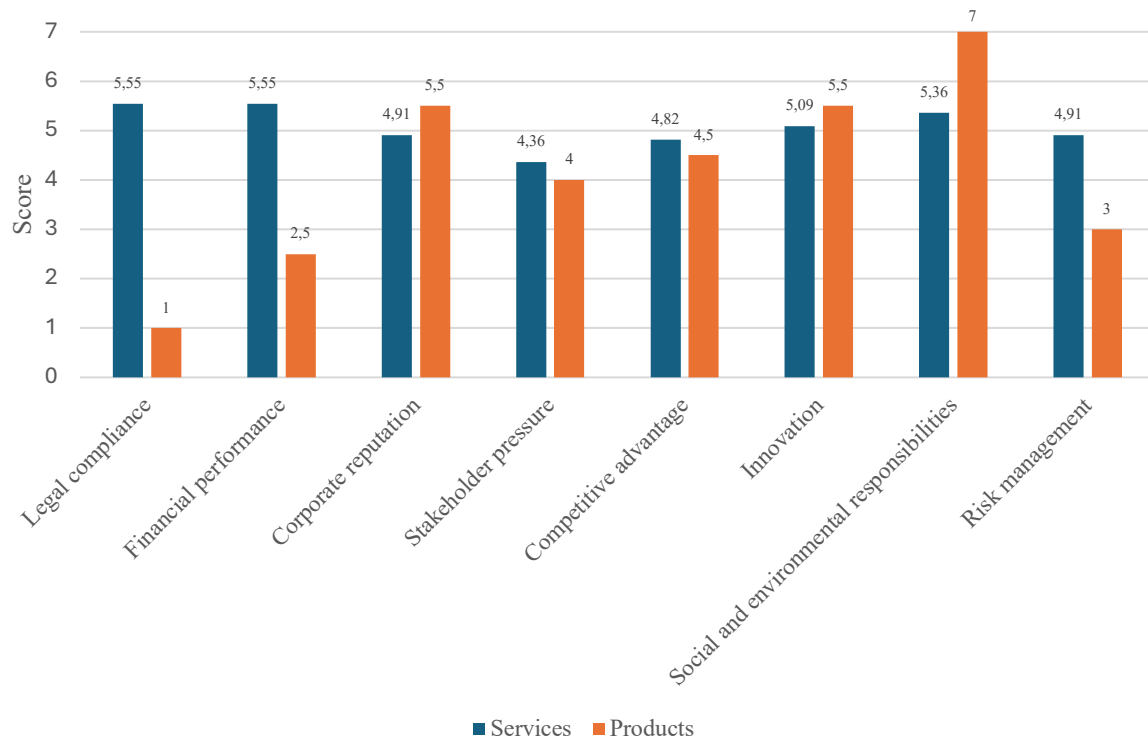


From this graph, it can be seen that the motivation to implement sustainable practices changes depending on the size of the company. On the one hand, micro-enterprises and start-ups are highly motivated by the factors of social and environmental responsibilities and innovation. On the other hand, they do not suffer from stakeholders' pressure (Appendix E). Social and environmental responsibilities are also a driver for SMEs. However, the financial impact of implementing sustainable practices is something that motivates them more. Legal compliance is the least motivating factor for SMEs (Appendix F). This contrasts with large enterprises, which are, by far, the most motivated to implement sustainable practices due to regulations. However, they are not motivated by innovation, which is a constraint in the smallest structures (Appendix G). A table with a detailed listing of the scores can be found in Appendix H.

3.1.2. EXTERNAL: INDUSTRY TYPE, STRUCTURE, AND POSITION WITHIN THE INDUSTRY

The next part will showcase the influence of each driver identified in the literature on the adoption of ESG-related practices by company type. Organizations have been categorized into two principal groups: those providing services and those offering products. It was not possible to be more specific due to the diverse range of respondents involved. The mean is calculated based on thirteen ratings obtained, with eleven ratings pertaining to service companies and two ratings pertaining to companies that produce products.

Figure 3. Average score for the influence of each factor on the implementation of sustainable practices by company type



This graph shows that the motivation to implement sustainable practices differs according to the type of company. However, it should be taken with a grain of salt in the case of product companies, given the small sample size. For service companies, all factors are more or less equal in influencing the adoption of sustainable practices. On the other hand, for product companies, the factors vary enormously, with a peak in environmental and social responsibilities and a dip in legal compliance. Due to the small number of respondents, these results are not representative and do not constitute a verified element.

3.2. FACTOR-BASED ANALYSIS

3.2.1. LEGAL COMPLIANCE

The primary motivation for large organizations to implement sustainable practices in their strategies is the imperative of compliance with laws and regulations. As stated by E.P., *“The legislative aspect is a significant driver, it has an impact”*.

This factor can manifest in two distinct forms, contingent on the company in question. These forms are characterized as either reactive or anticipatory. Some companies, characterized as “reactionary”, will wait for new laws and regulations to be passed before complying with them.

A.C., a project manager in the banking sector, stated, *“the impetus for the implementation of sustainable practices arises from the regulators, which come up with new regulations”*. This is also the case for some of *Sun For School*’s customers, who are installing charging stations under legislative pressure despite their initial skepticism on the subject. As Arthur Maistriaux explained, *“There are obligations to install electric charging stations. There are now significant incentives to have electric company cars. Many people expressed their skepticism regarding electric cars. They do it because they have to”*. Corine Buffoni, Sales Director at Enerdeal, also shared this view on her customers, indicating that they will have to install photovoltaic panels as a consequence of the regulations. She stated that *“there are regulations that are becoming restrictive. At a European level, there are regulations requiring that, from 2026, all building roofs must be equipped, or at least that this is planned”*.

On the other hand, some companies may be defined as “anticipators”. This is exemplified by I.E., an ESG auditor in a Big Four company, who asserted that his company *“is not going to be reactionary. They are going to anticipate what is going to happen. As a service provider, they have a clear view of the legislative landscape”*. This phenomenon is also observed in other, smaller companies offering consulting services. As Géry de Biourge, Enthusiastic Partner at Advista, asserted, *“We are attentive to the needs of our customers, we are attentive to regulatory changes”*.

This focus on the legislative aspect is largely attributable to the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), a powerful legislative driver compelling companies to report on their ESG aspects, which should lead them to implement more sustainable practices. However, E.P. brought nuance to the correlation between transparency and the implementation of sustainable practices. She stated, *“Normally, transparency should correlate with better practices, but according to some studies, this is not automatic”*. In agreement with these studies, Laurent Parisse noted that *“regulations are not sufficient today [...], even the CSRD because it is essentially declarative”*. Nevertheless, this directive encourages companies to engage in proactive measures. As stated by E.P., *“the preparation of the CSRD is a big topic”*, or by A.C., *“We are already working on the CSRD”*. On the other hand, this presents an opportunity for consultancy firms to offer their services. For instance, the Big Four consulting group represented by I.E. not only has customers who approach them, but they also actively seek out potential clients in order to offer them their services, particularly in the case of the CSRD.

Although the current focus of CSRD is on large organizations, E.P. postulated that it will also have an impact on smaller structures and thus on its different stakeholders. She stated that *“small companies are not subject to reporting legislation, but they still have to be prepared to communicate information because their partners, who are large organizations, will have to respond to the CSRD”*. In fact, as reported in L'Écho, by 2027, SMEs listed on the stock exchange will be required to produce a sustainability report (Paquay, 2024). Géry de Biourge asserted that the CSRD *“will have a significant impact on corporate obligations”*.

Finally, product companies received the lowest score concerning the legal compliance aspect. This is due to the fact that the two companies, Georganics and Nolla, already have a sustainable business model, which is therefore subject to minimal legislative constraints. Stéphanie Brassinne provided a clear explanation of this matter, *“the legislation is designed for large-scale producers of plastic cutlery items [...]. But for us, the items in question have already been recycled. Therefore, in terms of sustainability, we are already above the legal requirements”*.

3.2.2. FINANCIAL PERFORMANCE

The financial aspect is part of every corporate strategy. As Ludovic Libert, co-founder of Happy Hours Market, an SME active in Brussels, made clear, *“It is not a motivation, it is a necessary condition [...]. If you do not focus on having a model that is financially viable, you will not last”*. This factor has become significant as the company develops over time, as evidenced by the observations of Gauthier Bodart, who noted that, after three years in business, its importance has grown. He stated, *“The financial aspect has increased. Because you realize that if you do not make any sales, you can not continue. There is no money”*. This perspective is also shared by Stéphanie Brassinne, *“the financial aspect has become more important due to the pressure exerted on margins and costs”*. Nevertheless, she pointed out that it is not uncommon for the financial factors to take precedence over the sustainability aspect, *“it is important, we want to achieve profitability [...]. Unfortunately, the financial impact is, in quotation marks, destructive to sustainability”*.

For small- and medium-enterprises (SMEs), the financial aspect of implementing sustainable practices into the corporate strategy is the main source of motivation. This can be explained initially by the necessity of being profitable in order to continue the activity, as previously outlined in the paragraph above. Secondly, *“having sustainable practices, by controlling its consumption and so on, has an effect on internal financial performance”*, as explained by Laurent Parisse. The fluctuating price of electricity following the war in Ukraine has had a

significant impact on the financial landscape, prompting a number of companies to consider switching to solar power in order to reduce their financial risk. As Arthur Maistriaux elucidated so perspicuously, *“When you discuss with SMEs about the installation of solar panels, the estimated cost of the installation is a recurring topic of conversation. The installation of solar panels will have a positive impact on the environment and on the company’s finances. [...] The idea is also to alleviate the financial burden that was incurred two years ago due to the increase in electricity costs and the indexation of salaries”*. This practice was implemented at the vehicle level through a transition from fleet to thermal to electric vehicles by the company Enerdeal, represented by Corine Buffoni. She explained, *“we moved from a fleet of totally diesel vehicles to an electric fleet. It is true that electric vehicles are a little more expensive than thermal vehicles. But all in all, the total cost of ownership of electric vehicles, plus the maintenance savings, plus the fuel savings, as the vehicles are mainly powered by the site’s solar production. All in all, financially, we had a positive impact”*.

Start-ups, on the other hand, are less motivated by this aspect. This is due to the fact that they have no points of comparison with non-sustainable practices, given that sustainability is at the core of their model. For instance, Alex van Sintejan explained, *“Does having a sustainable model have an impact on financial performance? I do not know. We are too young to say it. I do not have a point of comparison”*. This opinion is also shared by Lionel Slusny, *“It is hard to say because we are doing non-sustainable. I have no point of comparison”* and Gauthier Bodart, *“It is hard to say because I only look at the cardboard, so I can not really compare”*. However, they believed that the implementation of sustainable practices, although initially costly, would ultimately yield long-term benefits. Lionel Slusny developed that *“over the period we are in the start-up phase, I can not tell you if I did a better performance. I think it is equal or less in the short-term, and equal or more in the long-term”*. A perspective also expressed by I.E. working for a large company, *“I think that in the short term it is going to cost them a bit more, but it is inevitable given that these are changes. But in the long term, these companies will come out winners”*.

Finally, product companies received a very low score regarding financial performance. The two companies, Georganics and Nolla, both offer sustainable packaging for their products, which represents an additional cost. Both Stéphanie Brassinne and Gauthier Bodart presented a similar argument. She stated that *“sustainable packaging and organic ingredients are more expensive [...] So yes, I would say that there is an impact on financial performance, and financially our margins are lower. It is a decision we made [...]. But clearly, financially, I would have an*

advantage in selling my toothpaste in plastic tubes". And he stated that "in terms of manufacturing it is much more complex (making cardboard packaging), and it costs more than making plastic parts".

3.2.3. CORPORATE REPUTATION

Corporate reputation is a factor that motivates companies to implement sustainable practices, but it is not the most important one. It ranks third for micro and large enterprises, with scores of 5.5 and 5.25 respectively. For SMEs, it comes 6th out of 8 with a score of 4.4.

For start-ups and SMEs, the image associated with sustainability was often at the heart of the project. This is the case, for instance, for product companies interviewed, as mentioned by Stéphanie Brassinne, *"We have communicated a lot about it, being sustainable is at the heart of our mission"* or Gauthier Bodart, *"This is the reputation I want to give to Nolla"*. It is therefore apparent that an association exists between a brand's reputation and the environmental and social responsibilities of its founder.

Nevertheless, there is no evidence that having a sustainable reputation is correlated with increased sales of products or services. In the course of the interview, Alex van Sintejan expressed that *"mentioning the word sustainability, it is not really what makes it tick. It is the difference between willingness to pay and willingness to buy. [...]. As long as it meets the consumer's need, saying that it is sustainable will not have any effect"*. This vision is also shared by Gauthier Bodart, who stated *"Initially, I focused on the 100% cardboard packaging aspect, but I realized that what truly resonates with consumers was the product's efficacy"*. This phenomenon is also observed in consulting companies, as Géry de Biourge elucidated that *"it has nothing to do with the nature of the service, but rather with the way in which it is provided"*.

For large companies, their corporate reputation is also of significant importance. The consequences of inadequate image management can be significant, as explained by A.C., *"If your ESG reporting is bad, you will inevitably appear in the bad companies, [...] those that pollute the most"*. In addition, talking about the implementation of the CSRD for its customers, I.E. added that *"it is something they do because they want to maintain a good reputation with their customers, consumers, and investors"*. Furthermore, it serves also as a mode of communication for new practices, as mentioned by E.P., *"This was our communication focus for the first quarter. To send out a signal that we are developing in this area (ESG consulting), to show our customer that we are training consultants to meet this type of needs"*. Additionally,

it is a way to communicate information regarding the company's activities. I.E. explained that *"there are employee initiatives within the company, and then the company will implement them. After that, it is something that is published on social networks"*.

3.2.4. STAKEHOLDER PRESSURE

One of the factors that exerts the least influence on companies' decisions to implement sustainable practices is stakeholder pressure. This factor is even the less influential for micro-enterprises. To better understand this result, the initial step is to identify the various stakeholder groups, as they exert disparate pressures. As Lionel Slusny posited, *"Each business will experience distinct tensions on the customer, investor, or supplier side"*.

A general opinion, which is shared by companies of different sizes, is that investors exert a certain degree of pressure. In the context of his start-up, Alex van Sintejan stated, *"My investors come to me because I am sustainable, and I have a consumer business model that aligns well with their needs"*. This is also the case for Stéphanie Brassine's SME, which stated that *"investors are quite keen on sustainable companies"*. Arthur Maistriaux completed this perspective by sharing his view on large companies, *"for large companies, the pressure would probably come from investors, which would like to have a CSR investment portfolio"*. Confirmed by A.C. who quoted that, within his bank, *"We are the ones who are going to put pressure on companies because we want to have a higher green ratio"*. Lionel Slusny concluded these statements by identifying several groups of investors. He stated that *"individual investors are very interested in sustainability. Institutional investors and business angels do not care about it"*.

Customer pressure is inherent in every business. As Ludovic Libert succinctly posited, *"It is imperative to meet the customer's need"*. This form of pressure is becoming more and more important as customers become more engaged with environmental issues. In two separate interviews, the respondents indicated that they have received sustainability questionnaires to complete from their customers. Géry de Biourge said, *"A major client approached us [...], and they sent this questionnaire to all their supplier, saying that they asked an outside company to screen all their suppliers on a series of ESG criteria"*. The same was exposed by E.P., *"I know that a company sent us a questionnaire [...]. It was a trigger for improving practices because, in the questionnaire, they realized that there were several things that needed to be put in place"*.

Finally, the issue of pressure from suppliers has not been extensively explored. Only Stéphanie Brassinne indicated that there was no pressure from her side, *“it does not matter to the supplier whether he sells us recycled or non-recycled cardboard”*.

3.2.5. COMPETITIVE ADVANTAGE

Regardless of organizational characteristics, competitive advantage is situated in the middle range of the ranking. Its score fluctuates between 4.5 and 5, indicating a measured influence on the adoption of sustainable practices.

Several interviewees have identified the emergence of environmental and social concerns and believe that positioning themselves on these issues would give them a competitive advantage. As Arthur Maistriaux said, *“The winner of tomorrow’s economy will be people who have integrated sustainable practices into their business model”*. This represents a new market opportunity, as explained by E.P., *“There have been more requests for ESG-related projects recently [...]. So, there is a market opportunity, which is one of the motivations”*. Seizing this opportunity at the forefront will afford a competitive advantage, as A.C. explicated, *“It is an advantage if we are the first”*.

For some, mainly SMEs and start-ups, the concept of competitive advantage is linked to the concept of innovation, whereby an organization gains an advantage by offering a product or service that does not yet exist on the market. Stéphanie Brassinne developed, *« I see no point in putting on the market a product that already exists and already meets the needs that I would like to meet”*. For Ludovic Libert, this refers to competition, *“this brings us to the question of competition. It was imperative for me to create a novel model that did not yet exist”*. This is also the case for Alex van Sintejan, *“here, we find a concept that could potentially be transformed and become a competitive advantage over other companies [...]. We felt that this innovative aspect gave us an advantage over the others”*.

Like corporate reputation, the concept of competitive advantage is not directly linked to the offering of sustainable practices. Rather, it is the nature of the service or the quality of the product that determines the advantage. For instance, Gauthier Bodart posited that the quality of his product is of greater importance than its eco-responsible packaging. He stated, *“The deodorant’s competitive advantage is its effectiveness. Consequently, the formula represents a competitive edge. However, when it comes to packaging, it is a double-edged sword. People are happy to be able to reduce the amount of plastic, but in terms of use, it is less comfortable”*.

Regarding consultancy firms, the range of actors in the market is such that it is challenging for Advista and Géry de Biourge to gain a competitive advantage thanks to sustainable services. He explained, *“We are a whole series of players in the same category. When a company requires the service of a consulting office, it will seek out those that can provide this service”*. While the leaders in consultancy will focus on quality, as I.E. developed, *“the company is committed to quality. Giving to the customer a qualitative service is important within the company”*.

3.2.6. INNOVATION

Innovation is a key driver of motivation for micro-enterprises and start-ups to adopt a sustainable business model and by extension sustainable practices. This viewpoint is echoed by Stéphanie Brassinne, who thinks that *“at the moment, launching a business that does not have a sustainable aspect appears to be an unwise decision”*. However, this motivation tends to diminish as the size of the company increases, becoming the least significant source of motivation for large organizations.

Start-ups adopt two distinct approaches to the concept of innovation. The first approach is to innovate by offering something new. Alex van Sintejan illustrated this with the business model of his company, Loopz. He stated, *“I think it is something we bet on, this innovative side, this proof of concept. We proved a concept that does not exist anywhere else”*. A similar approach was taken by Stéphanie Brassinne who made a bet on this in 2016 when she launched Georganics. She stated, *“It was innovative at the time to bring out a toothpaste in a glass jar with packaging that was quite innovative”*. However, it is not always driven by a sustainability approach, as Gauthier Bodart explained, *“innovation lies in research into product composition [...]. So, the focus of innovation would be on the product itself rather than the packaging, even if in the case of the deodorant, it is 100% cardboard packaging [...]. However, what is innovative is the combination of the packaging and the product”*. The second method employed is to remain up-to-date with the latest innovations in order to provide the best service to their customers. This methodology is illustrated by two consulting firms. On the one hand, Laurent Parisse stated that *“its innovation is to make sure that its skills do not become obsolete, and that they are constantly updated to meet the future challenges”*. Which, Géry de Biourge added, *“We use innovation to serve our customers, encouraging them to innovate or to ask the question they would not have asked themselves spontaneously”*.

In contrast, large organizations are more focused on technology-driven innovation. For instance, A.C. said that artificial intelligence has appeared in his daily work. He stated,

“Internally, we are increasingly working in IT with artificial intelligence, which is much more sustainable”. E.P. confirmed that new tools are also being created to help customers within his offices. However, Laurent Parisse warned us against this technophile vision of innovation, *“innovation is an interesting, if not fundamental, topic. We could take a technophile view of the situation and focus solely on the question of technology. [...] But in the short term, we have to think about the risks and opportunities [...] because many technologies are not stable. They may have benefits, but they also have negative effects”.*

3.2.7. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITIES

The driving force behind the implementation of sustainable practices by start-ups and SMEs is the desire to be socially and environmentally responsible. This is at the heart of their motivation, ranking them respectively in first and second place.

The initial factor is an individual initiative based on one's own beliefs. As Géry de Biourge explained, *“We do not have a formal CSR policy. But on the other hand, it is clear that because of our business and the fact that everyone in the team is motivated to do this job, it obviously reflects a very important concern for the environment”.* Laurent Parisse further elaborated on this point, emphasizing the pivotal role of the company leader in this domain. He stated, *“for me, it is necessary for a director to have commitments outside of the business that is aligned with the success of sustainability for its region and its stakeholders”.* He is joined by Lionel Slusny, who added that *“in start-ups, companies are generally imbued with the values and beliefs of their founders [...] So, when I created my start-up, I wanted to create a start-up that reflected my values”.* Furthermore, there is a personal desire to have an impact on the environment. As explained by Alex van Sintejan, *“the idea was to ascertain how I could make an impact [...] and demonstrate the potential benefits of this business model in the future”.* In the same vein, Stéphanie Brassinne added, *“it all started with our desire to make a difference and do our bit [...]. We are proud to bring a sustainable product to the market that is an alternative to a polluting product”.* The desire to make an impact may be motivated by an external factor, as evidenced by Gauthier Bodart. What motivated him was *“the controversy over the plastic oceans, the beaches polluted with plastic [...] It is about making a small impact at your scale”.*

Social and environmental responsibilities serve also as a source of motivation for large companies, as evidenced by I.E., *“It is something that motivates us, within the company worldwide, not just in Belgium”.* While some actors are more focused on one of the three ESG

pillars, as E.P. explained, *“There is this motivation that emphasizes the social aspect because it is part of the company’s values since our foundation”*. However, Arthur Maistriaux introduced a further dimension to this subject by sharing the perspective of his customers. This may explain the lower score for large companies. He stated, *“Discussions are often about economic issues, I would lie if I said that people are mainly driven by social and environmental issues”*. Which E.P. argues that this factor will gain in importance, she thinks that *“companies are going to change their values, put more emphasis on it, because they need to send a signal”*.

Finally, social and environmental responsibilities can be translated into certifications. Laurent Parisse shared that they *“try to apply the principles of ISO 26000”* and Corine Buffoni mentioned that they are *“certified ISO 9000 and ISO 14000”*.

3.2.8. RISK MANAGEMENT

First and foremost, it is of particular importance to consider risk in relation to specific factors, as E.P. rightly pointed out, *“the level of risk will depend on the context of the company, what it offers and where it is located”*.

The term “risk management” continues to be predominantly associated with financial considerations. This economic aspect of the topic was addressed in nearly all the interviews conducted. As Laurent Parisse succinctly and eloquently articulated, *“I think that today, risk management is essentially based on short-term financial considerations, and does not directly take into account sustainability issues”*. This is exemplified by the experience of Arthur Maistriaux in the energy sector, who explained to us that his customers are driven by financial considerations to mitigate the risk. He stated that *“the economic aspect of solar panels has become increasingly important, as risk management, because the price of electricity is now uncertain”*.

The combination of risk management and financial issues is also complemented by innovation. This is particularly the case for the two product companies surveyed. Gauthier Bodart developed, *“When you start to have bigger sums, you realize that changing or launching a product that may not sell is a risk [...], you invest a lot of money for very little return. [...]. I think that risk management and finance are linked, and so is innovation. Because when you try to innovate, you do something different that may not sell”*. To which Stéphanie Brassinne added, *“If we do not innovate, we are taking a huge risk. Because if you do not have innovation in the market, what is going to make you stand out?”*.

In the course of the twelve interviews conducted, only one participant alluded to the concept of ESG risks. E.P. indicated that for a subset of its clientele in particular settings, ESG risks have emerged as a significant concern. She stated, *“We work for insurers. For them, ESG risk is huge, with all the fire insurance, habitation insurance, and so on. I think their risk analysis framework has been updated a lot in recent years”*.

3.3. NEW MOTIVATIONAL FACTORS

During the course of the interviews, two new motivational factors emerged with regard to the implementation of sustainable practices within the strategy.

The first driver to emerge from five interviews was the leadership aspect. It appeared for two start-ups and three SMEs. Initially, leadership is characterized by a desire to create a robust corporate culture. In the words of Corine Buffoni, *“We embody the values we advocate for our customers”*. Furthermore, it encompasses the establishment of a model of emulation and the exertion of influence upon the stakeholders. Arthur Maistriaux developed, *“The aspect of example is very present. It has the potential to influence the perceptions of SME leaders who claim to be implementing guidelines aligned with a desired corporate culture”*. To which Stéphanie Brassinne added, *“We want to influence our consumers, we want to influence everyone and bring them back into our movement to consume as responsibly as possible”*. In some cases, this means educating people about new practices. Alex van Sintejan explained that *“it is very difficult to implement a new way of doing things in local shops that have built up over years and years. [...]. We have to educate the shops to operate in a different way”*. Finally, leadership facilitates the introduction of new business initiatives that are aligned with the same purpose. As Ludovic Libert posited, *“I hope we will pave the way for other organizations to follow this model”*.

The second factor identified is the support provided by public authorities. The support of public authorities is a crucial lever in the promotion of sustainable practices within companies, both in terms of practical assistance and as a symbol of approval. Financial incentives, environmental regulations and public-private partnerships offer essential resources for overcoming the economic and technical obstacles to implementing sustainable strategies. However, beyond these tangible aspects, the support of public authorities has a significant symbolic value. As Lionel Slusny pointed out, *“I think the support of the public authorities is a key dimension. Because public authorities are part of society. It is the synthesis of what society expects. For us, as founders, the support of public authorities is an indication of a societal expectation or*

endorsement. This support also carries symbolic value." This recognition by the public authorities strengthens the legitimacy of sustainable initiatives and provides a sense of alignment with societal expectations, encouraging companies to make a deeper commitment to responsible practices.

DISCUSSION

The above-presented results contribute to the existing literature by providing a better understanding of the drivers that motivate organizations to implement sustainable practices depending on their organizational characteristics.

The qualitative approach to the topic, which involved a diverse range of experts representing various organizational types, including micro-enterprises and start-ups, small- and medium-sized enterprises, large organizations, service companies, and product companies, has provided a more complete picture of the diverse factors contributing to the implementation of sustainable practices.

Although certain findings from the study coincide with prior research, several new insights have emerged, particularly with regard to the nature of motivation depending on the company size, which will be explored in subsequent discussions.

4.1. INTERPRATATION OF THE RESULTS

Different drivers for sustainability have been identified by academia. However, the existing literature has rarely attempted to assess the degree of importance of these motivations in relation to the organizational characteristics of companies. This research aims to address this gap.

First of all, the study reinforces the notion exposed by Siebenhüner and Arnold (2007) that company size has little influence on the adoption of sustainable practices. The results indicate that, regardless of company size, there is a tendency towards the adoption of practices that align with sustainability principles. This finding diverges from Bansal (2005) and Aldama et al. (2009), who argue that company size plays a crucial role. This trend can be attributed to different factors. On the one hand, internal motivations play a crucial role. The socio-economic context in which we live has resulted in a heightened awareness of social and environmental issues, which has led to the implementation of sustainable practices regardless of the company's size. On the other hand, external pressure exerted by regulatory frameworks, stakeholders, and market opportunities also encourages companies to prioritize ESG matters. Additionally, Scott (1987) suggested that when organizations face external pressure, they adapt their structure to meet these new requirements, which is entirely the case in our contemporary era.

Nevertheless, the study demonstrated that the underlying motives behind the implementation of sustainable practices vary with the size of the company. Regarding large enterprises, the

findings indicate that they are primarily driven by legal compliance. This observation is consistent with the research conducted by Lozano (2013), which identified the legal aspect as one of the primary motivations for large enterprises. This illustrates that, despite the eleven-year interval between the two studies, the legal aspect remains a priority for major corporations. Moreover, the recent adoption of directives such as the Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD) by the European Commission underscores the growing significance of legal frameworks in promoting corporate sustainability. For large organizations, fulfilling these obligations has been identified as a key factor.

On the other hand, for small and medium-sized enterprises, the financial performance achieved through the adoption of sustainable practices represents a significant driver in their strategic planning. As has been previously stated in the literature, sustainability initiatives have the potential to result in cost reductions and enhanced economic performance (Hristov et al., 2021; Xie et al., 2018). The financial advantages of adopting sustainable practices, such as the installation of solar panels or the transition from a fleet of combustion-powered vehicles to electric vehicles, are particularly beneficial for SMEs. This is particularly the case given the correlation between a company's financial performance and its ability to survive.

Last but not least, the implementation of sustainable practices by micro-enterprises and start-ups is primarily motivated by their dedication to social and environmental responsibility. The desire to contribute to one's surrounding environment was a recurring theme throughout the course of the study, which was also observed by Bansal and Roth (2000). However, the result may be biased since the sample is comprised primarily of companies with a robust ESG culture. As Bonn and Fisher (2011) and Hristov et al. (2021) posited, an organizational culture embraces sustainability through the behavior of its managers, a finding that aligns with the result of the study. In addition, innovation has also been identified as a critical driver for sustainability in smaller structures. A conclusion that is supported by the findings of Paraschiv et al. (2012). Historically regarded as a cost, innovation is currently regarded as a market opportunity, aligning with the perspective put forth by Hristov et al. (2021). For micro-businesses and start-ups, the ability to differentiate themselves from their competitors through sustainable practices is a significant motivating factor. However, the findings indicated that this was not done with the intention of gaining a strategic advantage, which differs from the conclusion of Hart and Milstein (2003).

With regard to the type of companies, the study has addressed the existing gap in knowledge regarding the motivation of service-oriented companies (Nguyen et al., 2023). The result showed a relatively balanced influence on various factors, with no one having more influence than the others. This relative influence indicates that service-oriented companies perceive the integration of sustainable practices with a holistic approach, whereby the various dimensions of sustainability are managed simultaneously. This is in accordance with the research of Hahn et al. (2014). Additionally, for numerous service companies, providing sustainable services has proven to be a strategic advantage due to the differentiation it offers, as illustrated by Bruccoleri et al. (2018). It is imperative for this type of company to remain current and avoid being left behind by competitors in the market. Nevertheless, it would be intriguing to narrow the search parameters to more specific sectors at a later stage to ascertain whether financial institutions or consulting firms exhibit a similar set of motivations.

Finally, product-oriented companies highlight social and environmental responsibilities as their primary motivators, with legal compliance having less influence. The discrepancy between the results can be explained by the small sample size of product-oriented companies and their dedication to a strong ESG culture, which puts the reliability of the data into perspective. However, the assumptions proposed by Hristov et al. (2021) and Schaltegger (2011), namely that green packaging reduces costs and improves economic performance, have not been empirically validated. Among the two product-oriented companies interviewed, they did report higher costs associated with the adoption of sustainable packaging, which does not underline the financial aspect as a source of motivation for product-oriented companies. It has been observed that providing products with sustainable packaging represents a financial burden for these companies. A cost that is secondary to the company's core values, which place significant emphasis on the social and environmental aspects within the decision-making processes of the corporate strategy.

4.2. MANAGERIAL AND OTHER IMPLICATIONS

The findings of the research offer several practical implications for managers seeking to enhance their organization's commitment to sustainability. For micro-enterprises and start-ups, it has been demonstrated that the establishment of a robust culture based on environmental and social convictions can serve as an effective catalyst for sustainable initiatives and foster innovation. It is recommended that founders and managers of small structures leverage the

intrinsic motivations of their organization in order to innovate on the market and gain market shares through sustainable practices.

For small- and medium-enterprises, the financial benefit of sustainable practices is crucial. Managers should focus on demonstrating how sustainable practices can lead to cost savings and risk mitigation, particularly in the context of energy efficiency. Additionally, listed SMEs must monitor legislative updates regarding reporting requirements, as they will also be impacted by the CSRD in 2027 (Paquay, 2024).

Large enterprises, which are primarily driven by legal compliance, need to adopt a proactive approach to sustainability. Managers should anticipate regulatory changes and align their strategies accordingly. Furthermore, although innovation is not a primary driver for these organizations, as the demand for ESG topics increases, there is also an opportunity to foster innovation by creating dedicated teams or initiatives focused on sustainable innovation.

It is evident that, regardless of the size or type of organization, the importance and necessity of stakeholder engagement is growing. While stakeholder pressure has not currently been identified as a source of motivation, this factor will gain in importance over time. For this reason, managers should actively involve different stakeholders in their sustainability journey, thereby ensuring transparency. Such engagement can facilitate the establishment of trust and enhance the corporate reputation, which in turn can provide long-term support for business operations.

Finally, it is crucial to adopt a comprehensive approach to sustainability, considering the interconnectivity of its various dimensions rather than focusing on a single aspect in isolation.

4.3. LIMITATIONS

Several limitations of this study should be acknowledged. First, the sample size, consisting of 12 companies selected through purposive sampling, is small. The sample, which includes a range of organizational structures across diverse sizes and sectors, is not a comprehensive representation of the contemporary economic ecosystem, particularly with regard to product-oriented organizations, which were represented by two cases. In addition, the study focuses on Belgian firms, including one from the north of France, and the findings may not apply to other countries and regions.

Second, the study is based on data gathered from interviews with company representatives and founders. It is possible that these individuals may not be experts in all the sub-topics covered, which could result in inaccuracies on certain themes. Furthermore, despite offering and ensuring confidentiality and anonymity to participants prior to the interviews, there is a possibility that individuals may have provided socially desirable answers and may not have shared complete information.

Finally, the qualitative research design with an inductive approach may be constrained in its ability to identify themes and generalize findings. Moreover, interviews were conducted in French and subsequently translated into English as part of the research process, which may result in the distortion of the original message. Nevertheless, the study aims to provide an in-depth understanding of the drivers that motivate firms to implement sustainable practices as part of their strategy.

4.4. FUTURE RESEARCH

To address the limitations of the current study and build on the existing findings, several avenues for future research can be identified. First, a series of quantitative studies focusing on companies sharing the same organizational characteristics, such as size or sector of activity, can be conducted. These studies would enable the generalizability and robustness of the results in addition to providing greater precision.

Second, longitudinal studies could provide valuable insights into how sustainability motivations and practices evolve over time, particularly in changing regulatory landscapes and market conditions.

Finally, this study offers interesting insights into the French-speaking regions of Belgium and northern France. Nevertheless, further research in other regions or countries would facilitate a comparative analysis based on different national contexts. This would provide a more comprehensive understanding of the subject matter.

CONCLUSION

This thesis provides a comprehensive understanding of the motivations behind the implementation of sustainable practices into corporate strategy across a diverse range of organizations of different types and sizes. The study employed a qualitative analysis to identify and examine the relative importance of the various factors that drive organizations to adopt sustainable practices. Additionally, it sought to identify new factors and trace their evolution over time.

The study underscores the complexity of sustainability motivations, uncovering a multitude of factors, including legal compliance, financial performance, corporate reputation, stakeholder pressure, competitive advantage, innovation, social and environmental responsibilities, and risk management. It is noteworthy that the research also identified two novel factors: leadership and the support of public authorities.

The result of this study indicated that the motivation of a firm to implement sustainable practices depends on its size. For instance, social and environmental responsibilities and innovation were identified as more significant drivers for micro-enterprises and start-ups, whereas larger organizations demonstrated a stronger inclination towards legal compliance. In contrast, small- and medium-enterprises were found to be more motivated by financial performance.

The qualitative design provides a foundation for future studies, offering a basis for quantitative methods to validate and extend these findings across larger samples. Furthermore, longitudinal studies could provide valuable insight into the evolution of these factors over time, particularly in response to changing regulatory landscapes. Additionally, extending the research to other regions or countries would facilitate comparative analyses, thereby enhancing the comprehension of sustainability integration within diverse national contexts.

In conclusion, this thesis contributes to the growing body of knowledge on corporate sustainability and strategic management. It provides a comprehensive understanding of the multifaceted drivers of sustainability and offers practical implications for managers aiming to enhance their organization's sustainability performance. By identifying key motivational factors and highlighting the importance of context-specific strategies, this research establishes

a foundation for future studies to build upon, fostering more sustainable business practices across organizations and regions.

REFERENCES

- Aldama, L. R. P., Amar, P. A., & Trostianki, D. W. (2009). Embedding corporate responsibility through effective organizational structures. *Corporate Governance*, 9(4), 506-516. <https://doi.org/10.1108/14720700910985043>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP: Journal Of The American College Of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). WHY COMPANIES GO GREEN: a MODEL OF ECOLOGICAL RESPONSIVENESS. *Academy Of Management Journal/ The Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Baumgartner, R. J. (2013). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies : sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Beasley, M., & Showalter, S. (2015, 3 mars). ERM and Sustainability : Together on the Road Ahead. *Strategic Finance*. <https://www.sfmagazine.com/articles/2015/march/erm-and-sustainability-together-on-the-road-ahead>
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal Of Business Strategy/ The Journal Of Business Strategy*, 32(1), 5-14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage. . . ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit/Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3(1), 89-101. <https://doi.org/10.3917/cca.031.0089>
- Bruccoli, M., Mazzola, E., & Sferlazzo, G. (2018). Explaining the relationship between socially responsible products and the operations of the firm : The case of equine assisted therapy. *Journal Of Cleaner Production*, 195, 839-850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.229>
- Bruxelles Économie et Emploi. (n.d.). *Déterminer la taille de votre entreprise*. <https://economie-emploi.brussels/taille-entreprise>

- Chandler A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Dans *Internet Archive*. MIT Press Cambridge. https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/12/mode/2up
- David, F. R. (2010). *Strategic Management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy And The Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal Of Cleaner Production*, 112, 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- European Commission. *Corporate sustainability due diligence*. (2022, February 23). European Commission. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en
- European Commission. *Corporate sustainability reporting*. (n. d.). Finance. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Falkenberg, J., & Brunsæl, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? *Journal Of Business Ethics*, 99(S1), 9-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1161-x>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy And The Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Folan, P., Browne, J., & Jagdev, H. (2007). Performance : Its meaning and content for today's business research. *Computers In Industry*, 58(7), 605-620. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.05.002>
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image* (20th anniversary edition). Harvard Business School Press.
- Friede, G. (2019). Why don't we see more action ? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors. *Business Strategy And The Environment*, 28(6), 1260-1282. <https://doi.org/10.1002/bse.2346>
- Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical and Applied Economics*, 19(11), 91-106.

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

Gibson, K. (2023, November 14). How to Measure Your Business Performance | HBS Online. *Business Insights Blog*. <https://online.hbs.edu/blog/post/business-performance-measurement>

Gomez-Valencia, M., González-Pérez, M. A., & Gómez-Trujillo, A. M. (2021). The “Six Ws” of sustainable development risks. *Business Strategy And The Environment*, 30(7), 3131-3144. <https://doi.org/10.1002/bse.2794>

Government of Canada, Statistics Canada. (September 2021). 3.2.3 Non-probability sampling. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-eng.htm>

Hahn, R. (2012). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy And The Environment*, 22(7), 442-455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting : a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal Of Cleaner Production*, 59, 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2014). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal Of Business Ethics*, 127(2), 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy Of Management Perspectives/Academy Of Management Perspectives*, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>

Helms M. (2005). Organizational Structure. *Encyclopedia of Management* 5th edition. Thomson Gale, 629-635.

Helms M. (2005). Performance Measurement. *Encyclopedia of Management* 5th Edition. Thomson Gale, 644-646

Henri, J., Gosselin, M., Hoque, Z., Séguin, F., & Maurice, J. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness : bridging the gap [Doctoral Dissertation]. HEC Montréal.

Hristov, I., Appolloni, A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal Of Cleaner Production*, 293, 126075. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>

Hristov, I., Chirico, A., & Ranalli, F. (2021). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: advantages, managerial practices and main challenges. *The Journal Of*

Management And Governance (Print), 26(1), 75-97. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>

Hubbard, G. (2006). Measuring organizational performance : beyond the triple bottom line. *Business Strategy And The Environment*, 18(3), 177-191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>

ISO - International Organization for Standardization. (n. d.). ISO. <https://www.iso.org/home.html>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.

Kai, D. A., De Jesus, É. T., Pereira, E., De Lima, E. P., & Tortato, U. (2017). Influence of organisational characteristics in sustainability corporate strategy. *International Journal Of Agile Systems And Management*, 10(3/4), 231. <https://doi.org/10.1504/ijasm.2017.10009466>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, septembre). Focusing Your Organization on Strategy - with the Balanced Scorecard, 2nd Edition. *Harvard Business Review*.

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2013). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal Of Business Ethics*, 122(1), 145-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1750-y>

Kurusatienkit, C. Y. (2022). Measuring the Impact of Sustainable Management Practices on Organizational Performance. *Journal Of Management And Administration Provision*, 2(1), 15-20. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i1.202>

Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal Of Cleaner Production*, 13(4), 373-385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>

Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal Of Production Economics*, 41(1-3), 23-35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-x](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-x)

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal Of World Business*, 45(4), 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

Lozano, R. (2013). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>

Mackay, D., & Zundel, M. (2016). Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal Of Management Reviews*, 19(2), 175-194. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12091>

- Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). *Semi-structured Interview : A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Semi-structured-Interview%3A-A-Methodological-on-the-Mashuri-Rasak/38ae5025c9989b44ac047579844f6d40b123e987>
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/00251749710173797>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mooraj S, Ovon D, Hostettler D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal* 17(5): 481–491.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Gām/Hā-yi Tusi'Ah Dar Āmūzish-i Pizishkī.*, 14(3). <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nguyen, H. L., & Kanbach, D. K. (2023). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy : A systematic literature review. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2611>
- Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmieg, H., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R., & Knothe, T. (2017). Integration of Sustainability into the Corporate Strategy. Dans Sustainable production, life cycle engineering and management (Internet) (p. 175-200). https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0_12
- Organ, C. (2023, July 31). 7 Organizational Structure types (With examples). *Forbes Advisor*. <https://www.forbes.com/advisor/business/organizational-structure/>
- Paquay. (2024, March 15). *Tout comprendre à la CSRD en 12 questions*. L'Écho. <https://www.lecho.be/entreprises/general/tout-comprendre-csrd-12-questions.html#csrd-de-quoi-parle-t-on>
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langa, C. A., Szabo, T. (2012). Eco-Innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *The Amfitteatry Economic Journal, Academy of Economic Studies – Bucharest, Romania*, vol. 14(32): 74-97.
- Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J., & Muyot, M. (2012). Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality. *California Management Review*, 55(1), 74-97. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.74>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Porter, M.E., Kramer, M.R., (2006). Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harv. Bus. Rev.* 84 (12), 78-92.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance : towards methodological best practice. *Journal Of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators : A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004>

Rong, L. B., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Yew, L. K. (2019). Corporate Performance : An Indicator for Corporate Future Direction from the Eyes or Top Management. *International Journal Of Academic Research In Business & Social Sciences*, 9(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6387>

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability : *European Management Journal*, 23(1), 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>

Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society And Economy*, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1556/socec.33.2011.1.4>

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quartely*, 32, 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>

Siebenhüner, B., & Arnold, M. G. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy And The Environment*, 16(5), 339-353. <https://doi.org/10.1002/bse.579>

Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior*, Free Press, New York, NY.

Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2015). Measuring Organizational Performance : A Case for Subjective Measures. *British Journal Of Management*, 27(1), 214-224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>

Valentine, S. V. (2009). The Green Onion: a corporate environmental strategy framework. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 17(5), 284-298. <https://doi.org/10.1002/csr.217>

Van Bommel, H. (2011). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal Of Cleaner Production*, 19(8), 895-904. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.12.015>

Van Der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing Tensions in Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>

- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal Of Business Ethics*, 44(2), 95-105. <https://doi.org/10.1023/a:1023331212247>
- Vincze, Z., Hallerstrand, L., ortqvist, D., & Rist, L. (2021). Strategic Corporate Sustainability in a Post-Acquisition Context. *Sustainability*, 13(11), 6017. <https://doi.org/10.3390/su13116017>
- WCED - World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. *Oxford University Press, Oxford*.
- Wheelwright, S. C. W. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77-91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050106>
- Wholey, J. S. (1996). Formative and summative evaluation : Related issues in performance measurement. *Evaluation Practice*, 17(2), 145-149. [https://doi.org/10.1016/s0886-1633\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/s0886-1633(96)90019-7)
- Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2018). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy And The Environment*, 28(2), 286-300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>
- Yilmaz, A.K., Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: risk management process-based perspective. *Afr. J. Bus. Manag.* 4 (2), 162-171.
- Yu, C., & Chen, C. (2014). From the Actual Practice of Corporate Environmental Strategy to the Creation of a Suggested Framework of Corporate Environmental Responsibility. *Environmental Engineering Science*, 31(2), 61-70. <https://doi.org/10.1089/ees.2012.0454>

APPENDICES

APPENDIX A: INTERVIEW GUIDE

Part 1 : Introduction

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à mon projet de mémoire. Pour rappel, l'objectif de mon étude est d'identifier et classer les drivers / motivations qu'on les entreprises à implémenter des pratiques managériales durables au sein de de leur processus stratégique et connaître leur impact sur la performance.

Cette interview se déroulera de manière semi-structurée, c'est-à-dire un mix entre des questions que je vais te poser et des des discussions ouvertes. Je vais commencer par te poser des questions générales, ensuite on ira vers des questions plus spécifiques. As-tu des questions avant de débiter ?

Tout d'abord, je vais vous demandez de vous présenter, votre background, votre rôle au sein de votre entreprise et l'entreprise pour laquelle vous travailler.

Part 2 : Échauffement et identification de drivers manquant dans la littérature

Pour commencer, je vais vous posez des questions assez générale sur le sujet afin de connaître vos motivations quant à l'intégration de processus durable au sein de l'entreprise.

1. Motivation et Origine des facteurs

- Pouvez-vous décrire les principales raisons pour lesquelles votre entreprise a décidé d'adopter des pratiques durables ? Et quels sont / étaient les objectifs initiaux de cette implémentation ?
- Quelles sont les pratiques misent en place par l'entreprise ?
- Y a-t-il eu des facteurs internes (initiatives personnelles, de la direction ou des employé) ou externe (réglementation, attente d'un client / fournisseur) qui ont influencé l'adoption de pratiques durables ?

2. Avantages et désavantages perçus

- Quels sont les principaux avantages et désavantages perçu quant à l'implémentation de pratiques durable au sein de la stratégie d'entreprise ?

3. Innovation et Compétitivité

- Comment la durabilité est-elle liée à l'innovation dans votre entreprise ?
- Pensez-vous que l'adoption de pratiques durables améliore la compétitivité de votre entreprise ? Si oui, comment ?

4. Impact sur la performance

- Quels sont les aspects spécifiques de la performance de l'entreprise qui ont été le plus affectés par l'adoption de pratiques durables ? (Par exemple : financière, opérationnelle, satisfaction client, etc.)
- Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'impact des pratiques durables sur la performances (financier ou non) ?

Part 3 : Classification des drivers

La prochaine et dernière partie de l'interview consiste à attribuer une note allant de 1 à 7 sur l'influence du driver au sein de l'entreprise quant à l'adoption de pratiques durables. Sur cette échelle, le 1 représente « aucune influence » et le 7 « influence maximale ». Les drivers qui vont suivre sont les drivers qui ont le plus souvent été cité et étudié dans la littérature. Je vais également vous demander de commenter chaque note attribuée.

i. Aspect légal (conformité aux réglementations)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

ii. Performance financière (réduction de coûts, augmentation de revenus)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

iii. Réputation d'entreprise (en terme d'image et de notoriété)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

iv. Pression des parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

v. Avantage compétitif (différenciation sur le marché)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

vi. Innovation (développement de nouveaux produits / services dans le processus)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

vii. Responsabilité sociétale et environnementale (engagement volontaire envers la société et l'environnement)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

viii. Management du risque (réduction des risques internes à l'entreprise)

Préambule explicatif de ce facteur :

Aucune influence					Énormément d'influence	
1	2	3	4	5	6	7

Part 4 : Question générale sur les drivers

- Est-ce que parmi tous ces facteurs, y en a-t-il qui, selon vous, sont étroitement liées ou interdépendants ? Si oui, lesquels et pourquoi ?
- Avez-vous constaté des changements dans l'importance de ces facteurs au fil du temps ? Si oui, lesquels et pourquoi ?

Part 5 : Conclusion

- Avons-nous oublié quelque chose ?
- Souhaitez-vous rajouter quelques chose ?
- Avez-vous une question à me poser ?
- Merci pour votre temps et passez une bonne journée.

APPENDIX B: INTERVIEW TRANSCRIPTS

ALEX VAN SINTEJAN'S INTERVIEW

L.B. : Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à mon projet de mémoire. Pour rappel, l'objectif de mon étude est d'identifier et de classer les drivers / motivations qu'ont les entreprises à implémenter des pratiques managériales durables au sein de leur processus stratégique et de connaître leur impact sur la performance. Cette interview se déroulera de manière semi-structurée, c'est-à-dire un mix entre des questions que je vais te poser et des discussions ouvertes. Je vais commencer par te poser des questions générales, ensuite, on ira vers des questions plus spécifiques. As-tu des questions avant de débiter ?

A.V.S. : Non, je n'ai pas de question.

L.B. : Du coup, la première question, c'était si tu pouvais te présenter et ton entreprise, tout ça quoi.

A.V.S. : Parfait. Je m'appelle Alex Van Sintejan, j'ai 25 ans maintenant. J'ai fait ingénieur de gestion à Solvay à l'ULB. Je suis sorti de là depuis, il y a maintenant, enfin en juin dernier. À la sortie de mes études, je me suis directement dit que j'allais me lancer dans une activité entrepreneuriale, faire un truc qui me portait, un projet pendant du coup toute ma scolarité ou mes études. Il y a deux choses en fait qui ont marqué mes études et qui ont fait que j'en arrive ici aujourd'hui ou qui explique en fait la suite. J'avais une petite activité, un business d'achat / vente de vieux vélos. Et c'est là que, entre guillemets, ça a mis la puce à l'oreille. C'est en fait que le vélo enfant, et que du coup pour les parents, ça pourrait être une plaie de pouvoir acheter et vendre des vélos en seconde main tous les ans, tous les ans et demi. Et deuxièmement, suite à mon parcours universitaire qui a fait que de plus en plus, j'ai commencé à m'intéresser aux nouveaux business model. Et du coup, j'ai fait mon mémoire là-dessus, il y a un an. Et puis en sortant, j'ai rencontré Florian André, qui est ici mon associé. Lui, il a une entreprise de consultance qui permet à des boîtes en B2B dans le secteur industriel et manufacturier d'implémenter un modèle d'abonnement dans leur activité actuelle. Du coup, lui, il accompagne les entreprises pour faire en sorte d'implémenter un modèle. Et du coup, on s'est rencontré il y a deux ans et en ayant des discussions à 2, on s'est dit qu'on avait créé quelque chose. Du coup, maintenant, on a lancé Loopz qui est vraiment mettre les mains dans le cambouis. Du coup, ici, l'idée de base était de lancer abonnement vélo pour enfant, c'est une location évolution, on

appelle ça, ça sonne mieux et on s'est demandé : est-ce qu'on avait le choix entre le faire nous-mêmes, du coup acheter nos vélos et l'offrir directement à nos consommateurs. Ce modèle existe déjà. Il y a une boîte connue en Angleterre qui s'appelle Byclub et une boîte connue en Allemagne qui s'appelle Stromy. Du coup, ces deux modèles existaient déjà et on se demandait s'il n'y avait pas un autre moyen de faire pour proposer en fait cette location évolutive. Et on s'est rendu compte sur le marché qu'il y avait déjà en fait 1001 acteurs spécialistes. Bah en fait offrir des vélos, sans du coup des magasins de vélos, c'est une offre beaucoup plus locale. On s'est posé la question, pourquoi est-ce que ces magasins de vélos n'offraient pas cette formule de location évolutive, qu'on estime qui se prête mieux aux enfants. Et il s'avère qu'en fait, offrir ce nouveau mode de consommation implique pas mal de difficultés organisationnelles et technologiques pour un acteur classique. Et du coup, tant qu'il n'y a pas un intermédiaire ou un acteur supplémentaire dans la chaîne qui permet à tous ces acteurs décentralisés d'offrir cette nouvelle formule de consommation. Elle-même, à leur échelle et à leur petite taille, ils ne vont pas mettre ça en place parce que ou bien ce serait trop peu professionnel ou bien ça sort trop de leur corps de métier. Et en gros, ils veulent, enfin, ils n'ont pas d'intérêt à mettre ça en place eux-mêmes. Du coup, ici, c'est ce qu'on veut faire, c'est être cet acteur supplémentaire qui permet à tous des magasins locaux d'offrir une nouvelle formule de consommation à travers notre plateforme. Du coup, Loopz lie les magasins et des parents sous une formule de location évolutive. Le parent paye par mois et vient changer son quand il veut chaque fois que l'enfant est trop grand par rapport à son vélo.

L.B. : Mais du coup, ça résonne bien avec un des facteurs que j'avais pu identifier avec la revue littéraire, c'était le facteur d'innovation et d'avantages compétitifs sur le marché. Du coup, je me demandais si, quand tu as pensé le business model, tu voulais proposer quelque chose d'innovant, qui sortait un petit peu de l'ordinaire et qui permettait d'avoir un avantage compétitif sur les concurrents ? C'était quelque chose qui rentrait en compte dans le choix du business model ?

A.V.S. : 100% ! Je pense que c'est quelque chose sur lequel on a misé. Le fait qu'effectivement, ce côté innovant et ce côté peut-être légèrement « proof of concept » et du coup, un peu, pas de R&D, parce qu'on n'est pas là. Mais on a prouvé un concept qui n'existe nulle part ailleurs. Et effectivement, dans notre tête, on se dit que si le modèle est prouvé ici, par exemple, pour les vélos pour enfants, ça pourrait l'être par la suite pour les vélos pour adultes et ça pourrait par la suite être donné à d'autres catégories, par exemple. Et du coup, certes, ici, on trouve un concept qui potentiellement pourrait se transformer et devenir un avantage compétitif sur d'autres boîtes

qui fonctionnent de manière directe. Et juste, peut-être pour rebondir, ce côté innovant implique aussi pas mal d'aspects négatifs qu'ont les autres boîtes pour reprendre les acteurs. Juste pour expliquer comment ils fonctionnent, les autres acteurs de la location. L'autre choix qu'on avait, c'était d'acheter en masse des centaines et des milliers de vélos à des marques directement et en fait de les louer. Un loueur, il a un e-commerce, il reçoit une location, il va l'envoyer avec ses services UPS. Quand la personne voudra échanger son vélo, en fait, il va renvoyer un nouveau et reprendre l'ancien. Et du coup, en fait, il s'illustre en e-commerce, dans une Waldhouse où tout est centralisé. Et sinon, on joue sur un modèle décentralisé où on joue beaucoup plus proche du consommateur. D'une, on estimait qu'il y avait une valeur additionnelle pour le client et deuxièmement, ça nous évite pas mal de frais de marketing. Du coup, ce côté innovant me sauve, entre guillemets, quand même de l'argent. Du coup, le plus gros frais pour ces boîtes, pour ces boîtes qui fonctionnent d'ailleurs, c'est le marketing et le transport. Et ici, en fait, en ayant un modèle décentralisé avec plein de magasins locaux, on estimait devoir faire moins d'efforts marketing et moins d'efforts de logistique parce que les parents vont directement en magasin pour échanger les vélos. Peu importe que ce soit pour une réparation ou pour un échange ou pour un retour. Et du coup, effectivement, ce côté innovant, on estimait que ça avait un avantage par rapport aux autres et que si ça pouvait se dupliquer, il y en a encore plus. Mais ça signe des désavantages.

L.B. : Mais du coup, par rapport à ça, est-ce que c'est un facteur qui peut être de type externe ? Travailler d'un point de vue local avec un magasin. Est-ce qu'on peut considérer ça comme un facteur externe qui motive encore plus l'adoption de cette stratégie ? Et est-ce qu'il y a aussi, pour continuer la question, des facteurs internes ?

A.V.S. : C'est quoi que tu appelles, interne et externe ?

L.B. : Interne, ça va plutôt être des choses, des initiatives personnelles ou des choses que les employés vont mettre en place au sein de l'entreprise. Et externe, ça va plutôt être des réglementations ou de la pression des parties prenantes. Du coup, externe ici, c'est travailler local, donc la personne qui va te louer les vélos.

A.V.S. : Attends juste que je comprenne tout. Enfin, je ne pense pas comprendre la question. Est-ce que les intérêts viennent de la part des clients ou des magasins ?

L.B. : Oui, c'est ça. Est-ce qu'il y a un intérêt aussi marqué par la part des autres stakeholders ?

A.V.S. : Oui, du coup, je peux segmenter ça en client et les magasins parce que ce sont les deux personæ avec lesquels on doit travailler. Il y a, je pense, que la formulation de consommation évolutive, enfin, de location évolutive se prête très bien au vélo enfant. Du coup, il y a un intérêt, je pense, de la part du public. Du coup, c'est pour ça qu'on a mis ça en avant. Après juste pour comparer à nouveau ce modèle avec lequel on avait juste un e-commerce et on faisait des envois et retour UPS, ici, on fonctionne avec des magasins de vélos locaux. Est-ce qu'on avait plus un avantage à faire l'un ou l'autre ? En fait, l'avantage avec les livraisons UPS, c'est directement livré à domicile. L'avantage avec des magasins de vélos locaux, c'est que quand on en a besoin, enfin, c'est que c'est un service beaucoup plus de proximité. Du coup, il y a du conseil professionnel. Par exemple, quand tu dois faire le retour avec ton service UPS, tu dois remettre ton vélo dans une boîte en carton, et cetera, ce n'est pas très pratique. Tandis que dans l'autre cas, c'est un autre magasin de vélo. Tu rends ton vélo. Mais du coup, est-ce que les clients sont plus enclins à se faire livrer à leur porte et avoir le petit problème de retour ou est-ce que les clients préfèrent aller en magasin pour pouvoir réparer, pour avoir des conseils professionnels, pour pouvoir plus facilement faire leur échange ? Nous, on a parié sur ça, sur ce mode là qui se prêtait le mieux à notre modèle. Donc premièrement, on pensait répondre à une demande externe et puis pour des magasins de vélo, je n'irais pas jusqu'à dire qu'il y a une demande externe parce que ce n'est pas par rapport à ton sujet. Ce n'est pas l'aspect durabilité qui va faire le saut parce que d'un point de vue régulation, eux, ils n'y gagnent pas spécialement. Ils ne se font pas trop mettre sous pression. Ensuite, c'est déjà un marché plutôt green, on parle du monde du vélo. Du coup, ils sont déjà, entre guillemets, ils peuvent déjà cocher toutes les cases. Enfin, tu vois, ils estiment déjà pouvoir assez contribuer au bien fait de la société, si je peux dire, pour avoir un impact assez positif. Mais eux, ici, ce qui les intéresse, c'est qu'en fait le marché du vélo ne se prête pas bien pour les magasins locaux. En fait, les magasins locaux vendent très peu de vélo enfants parce que ce qui représente la plupart du marché, c'est où bien Decathlon, 20% du marché, et 80% du marché c'est secondes mains sur lesquels ils ne touchent rien. Et ces dernières années, avec la covid, les magasins de vélo ont super bien fonctionné. Maintenant tout drop par la cause du surstockage et beaucoup moins de commande. Donc bref, ils se sont foirés sur ce coup-là et du coup maintenant en fait tout leur objectif est de ramener des gens en magasin parce que le leasing fonctionne un peu moins bien qu'avant. Et du coup en fait, notre formule permet à des magasins de vélo de ramener les deux parents dans leur magasin pour les vélos d'enfants. En fait, les vélos enfants, ils ne misent pas du tout dessus, ils s'en foutent parce que ce n'est pas très rentable. Mais en fait, ce qu'ils y gagnent ici, c'est de la fidélité d'un parent

qui va rester au fur et à mesure des années. Du coup, ici, le facteur externe ce n'est pas spécialement la durabilité, mais c'est juste une plus-value qu'ils n'auraient pas eue de base.

L.B. : Donc ouais, ça a un avantage que le client peut avoir aussi à pouvoir changer son vélo, et cetera, on peut pouvoir facilement changer.

A.V.S. : Ben, c'est aussi un avantage pour le magasin parce que c'est la fidélité d'un client qui va rester dès 3 ou 12 ans maintenant. Vu qu'on parle de neuf ans, Action Bike sait qu'on va revenir chez eux, voilà quoi. Peut-être que louer un vélo enfant pour lui, ce n'est pas spécialement rentable. Mais avoir le client qui va venir dans son magasin pendant un moment, ben ça, ça a une valeur en fait.

L.B. : Et du coup, est-ce qu'il y a des avantages clairs ou des désavantages aussi super précis ? Quant à avoir un business model durable et à avoir des pratiques durables au sein de la stratégie ?

A.V.S. : Oui, oui, parce que pour nous ici, l'aspect durabilité, c'est tout l'aspect de changement. Beaucoup d'innovation et vouloir avoir un business model nouveau qui implique, du coup, une forme d'organisation nouvelle et une gestion adaptée à ce business model. En fait, c'est très difficile, et c'est la difficulté qu'on a actuellement, c'est d'implémenter une nouvelle manière de faire dans des magasins locaux qui ont toute une habitude qui s'est basée sur des années et des années. Et du coup, en fait, nous, on y trouve notre plus gros frein. C'est qu'on doit éduquer les magasins à fonctionner de manière différente, d'un. Et après, on a fait en sorte qu'ils acceptent de fonctionner de cette manière-là et le point, entre guillemets, de s'implémenter dans leur manière traditionnelle de faire. Mais en même temps, on n'est pas obligé de changer certains aspects. Le seul changement là est compliqué d'un point de vue humain. Changer nos employés, comment ils fonctionnent et comment ils pensent ça, ça implique plein de choses. Ce n'est pas de la rentabilité directe parce que c'est de la location. Du coup, ils vont voir la rentabilité au fur et à mesure du temps. Aussi, c'est une gestion complètement différente. Du coup, en fait, ici, c'est vraiment comparer l'achat de vente avec la location. C'est vraiment ça. Et du coup, en fait, ce changement de mentalité est très difficile à faire. On estime que ça va prendre du temps. Et en fait, de prime abord, pour persuader un gérant de magasin, il n'y a pas trop de problème parce qu'ils y vont en fait voir tous les aspects positifs, financiers pour leurs clients sur le long terme. Mais après devoir persuader un employé qui va être derrière, qui ne va pas prendre la décision de prime abord. Mais après devoir lui expliquer que c'est comme ça qu'il va devoir

faire les choses. En fait, tout notre objectif est de faire en sorte qu'on change le moins possible leur quotidien tout en implémentant notre organisation. Et pour eux, d'une certaine manière, c'est d'être flexible et de fonctionner de manière légèrement différente.

L.B. : Le challenge, c'est un petit peu de changer les mentalités et d'implémenter de nouvelles pratiques.

A.V.S. : Et c'est là où parfois, du coup, je me souviens de cette phrase qui disait, quand tu implique un nouveau modèle de consommation ou un nouveau business model, tout simplement dans la société. Parfois, il vaut peut-être mieux avoir le moins de stakeholders possible pour grandir de manière rapide. Et c'est ce que font en fait justement ces Allemands et ces Anglais. Ils fonctionnent juste sous leur entité, directement avec les clients. Et nous, si notre système est décentralisé, où en fait, on s'appuie avec notre plateforme sur plein d'acteurs différents, ben ça, c'est en fait la complexité.

L.B. : C'est un peu une position de leadership où, en gros, tu prends un rôle et tu essaies de l'inculquer aux autres de cette manière-là ?

A.V.S. : Exact et en fait, c'est simple à faire auprès d'un patron. Mais c'est très difficile à faire auprès d'un employé.

L.B. : OK, c'est clair, c'est typiquement du leadership. C'est un facteur qui est revenu dans la littérature que je n'avais pas identifiée. Et le fait que t'en parles, bah ça va pouvoir me permettre de le remettre en avant.

A.V.S. : Oui, je n'aurais jamais utilisé le terme leadership, mais sans doute que dans la littérature.

L.B. : Ça, c'est un petit peu dire « parce que nous, on va appliquer des pratiques, on va montrer l'exemple à d'autres pour que d'autres puissent le faire », c'est ça l'idée en gros.

A.V.S. : Toute l'idée, c'est d'être lisse. Ça veut dire que tu dois rentrer dans le quotidien. Ça va légèrement changer. Mais toi, en tant que plateforme ou en tant que nouvel outil, tu fais en sorte que ça leur corresponde le plus possible ou que ça soit le plus efficace. Mais c'est là où le rôle d'une start-up commence, qui doit d'abord prouver tout l'aspect avec les clients. Parce que tu vois, je ne sais pas si tu connais un peu en entrepreneuriat, mais c'est une MVP quoi, Minimum Viable Product. Le premier produit que tu sors, il est loin d'être parfait. Du coup, s'il est loin

d'être parfait, en fait, on a fait le choix qui soit le plus parfait possible pour nos clients. Nos clients, quand ils commencent, ils ont l'impression que tout est automatisé. Et oui, c'est génial. Mais derrière, du coup, ce n'était pas automatisé. C'est toute la partie magasin parce qu'on ne sait pas tout faire en même temps. Et du coup, là, entre guillemets, chez eux, c'est encore automatisé, c'est un système de mailing, et cetera. Du coup, c'est encore fort en manuel. Ça ne leur prend pas énormément de temps, mais ça prend un peu de temps, un peu d'efforts. Franchement, ce n'est pas grand-chose, mais du coup, c'est changer leurs habitudes, changer leur mentalité et trouver des gens qui sont prêts à accepter de faire ça et à faire ça bien.

L.B. : J'ai encore juste une petite question ici pour terminer la phase d'échauffement. C'est un petit peu l'impact que ça va avoir d'avoir des pratiques durables, etc. L'impact que ça va avoir sur ta performance, qu'elle soit financière ou autre. Tu peux avoir la performance en termes de satisfaction client également. La performance financière, ça va être plus des mesures objectives que tu peux comparer avec d'autres, tandis que la performance subjective, la satisfaction client, c'est interne, je ne peux pas comparer avec d'autres.

A.V.S. : Les performances par rapport à quoi ? À mon modèle ?

L.B. : Ouais, c'est ça. En gros, la performance, c'est un terme qui veut un peu tout et rien dire. En fait, ça dépend de ta propre définition. Et c'est pour ça que tout ce qui va être financier, tu peux plutôt le comparer à d'autres parce que la base est souvent la même. Tandis que par exemple, dans la satisfaction client, tu n'as pas les mêmes clients qu'un autre. Du coup, tu ne peux pas la comparer avec une autre entreprise typiquement. Et donc, du coup, l'idée, c'est un petit peu de savoir comment tu mesures ça et sur quel facteur tu vas te baser pour voir s'il y a une progression ou une diminution en termes de performance. Que ce soit financier ou non.

A.V.S. : Segmentons alors. Les performances par rapport au client, on estime un business model qui correspond mieux à la demande du client que ce qui va performer sur le marché. Du coup, on estime de voir au début en faisant des efforts marketing intenses. Parce qu'on doit expliquer aux gens en fait comment ça fonctionne. Il faut toujours en fait expliquer comment ça fonctionne. C'est ça, il y a toute une éducation, une évangélisation, du marché à faire et ça, c'est une difficulté. Mais après, on estime pouvoir retirer une performance comme tu dis. On estime qu'à partir du moment où on aura pu inculquer ça ou expliquer comment ça fonctionnait aux

clients, que ça fasse potentiellement des effets boules de neige. Et pour la suite, on va faire moins d'efforts, où du coup, on avait poussé notre marketing un moment. J'en suis ravi de manière plus intensive que ce qu'on fait actuellement. Et puis, on a tenté de voir si ça faisait effet boule de neige par la suite. Et là, on était plus ou moins satisfait des résultats. Ça reste à petite échelle, mais on voyait quand en ayant parlé pendant un mois par la suite, et bien, en fait, le bouche-à-oreille continuait. Ça, c'est parce qu'on estime que le modèle se prête bien au client. Donc voilà. Je ne sais pas si ça répond bien à la question.

L.B. : Mais en fait, c'est difficile à mesurer la performance aussi. C'est un petit peu ça. Si tu as des chiffres ou des frameworks qui permettent un petit peu de comparer ce que tu avais fait il y a trois mois.

A.V.S. : Pour le moment, nos chiffres sont encore ultra-basiques et on n'est pas ultra data driven parce qu'on sait qu'il y a un monde à prouver en fait. Au-delà de prouver nos chiffres, etc. Mais ça, je pense peut-être de manière pas assez quantitative, hein.

L.B. : Oui, non, mais c'est aussi là, enfin, la partie la plus technique, vu que c'est super subjectif finalement de mesurer une progression ou quelque chose comme ça.

A.V.S. : Mais ce sur quoi on peut revenir pour moi. La performance de notre magasin, c'est ça qui compte, c'est augmenter son nombre de clients qui vont venir au magasin. C'est là, par exemple, l'année passée, notre partenaire, notre meilleur partenaire, il a vendu sur l'année 60 vélos, et ici, en 3 mois, il a vendu 50 vélos. Donc, on a presque, en trois mois, fait son même nombre que l'année passée. Du coup, ça, c'est une performance que j'estime plus ou moins validée. Et du coup, ça permet à des magasins de plus d'acquérir des ventes de vélos en magasin ou à des enfants. Et deuxièmement, la performance, on estime qu'elle viendra avec le temps, de voir toutes les externalités qu'il gagnera en magasin. C'est-à-dire, un parent pourra revenir et ça, on ne saura mesurer qu'à travers le temps et on ne l'a pas encore fait.

L.B. : Top, ça répond à la question au final. Du coup, maintenant, je vais passer à une autre partie, où, en gros, je vais te donner des drivers, des motivations, des facteurs. Et je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 et d'expliquer brièvement pourquoi tu mets cette note-là. Il y a des drivers que tu as déjà expliqués largement, tels que l'innovation, ou peut-être que tu peux juste le faire brièvement, mais voilà. Je vais te les faire un à un. Du coup, le premier, c'est l'aspect légal. Donc, c'est la conformité aux réglementations et

aux lois. Est-ce que c'est quelque chose qui, quand tu lances ton business, c'est quelque chose qui n'est pas du tout important ou très important sur une échelle de 1 à 7 ?

A.V.S. : On a utilisé les lois pour être sûr qu'on allait dans le bon sens. Mais c'est qu'il y a de plus en plus de régulations qui vont venir justement sur l'utilisation des ressources, et cetera. Et du coup, par la suite, à travers le temps, ça sera de plus en plus à notre avantage. Le business, il faut bien. Oui, du coup, c'est déjà en fait un signe vert qu'on peut avancer ce modèle innovant qu'on a décidé de lancer. Et ensuite, tout ce qui est loi et aspect légal, ça peut aussi être un frein. Si on met un business model qui ne rentre pas spécialement de manière traditionnelle dans les lois sans circuit de location. Je la fais courte, mais pour le moment, travailler sur un business model légèrement différent et qui se prêterait, en fait, c'est la même chose que la location évolutive, mais à l'international. Et pour le moment, les lois représentent un immense frein parce que les lois pour vendre un produit à l'étranger ou bien louer un produit à l'étranger, puis le voir revenir, implémentent pas mal de difficultés comparées à un modèle traditionnel. Et du coup, ça, ça représente encore un frein au développement où on ne sait pas encore trop comment on va devoir mettre tout ça.

L.B. : Donc, du coup, ça a une influence directe sur tes choix.

A.V.S. : Du coup, ça a une influence directe. Et sinon, l'influence indirecte, c'est du coup la motivation du droit de choisir. Du coup, mettre un curseur sur 7, je dirais que ce n'est pas le plus important, mais ce n'est pas le moins important non plus. Du coup, je dirais 3 sur 7.

L.B. : Ici, le 2^e, c'est la performance financière en termes de réduction de coûts et d'augmentation de revenus. Est-ce qu'avoir des pratiques durables, un business model durable, ça a une influence directe sur les performances financières d'une entreprise ?

A.V.S. : J'aurais tendance à dire oui. Après, si je prends mon business model en compte ?

L.B. : Oui, c'est dans ton cas.

A.V.S. : Ben oui, dans mon cas, c'est un business model qui implique ça. C'est que du point de vue du cash-flow, c'est horrible. On préfinance bien de 300€ et puis tous les mois, on va toucher 15-15-15. Du coup, du point de vue du cash-flow, il n'y a rien de pire tant que tu n'as pas une personne externe qui te préfinance ce montant-là. Sinon, j'aurais à dire qu'un business model nouveau peut être positif du point de vue du cash-flow. Mais en attendant, j'ai légèrement oublié

la question, mais je pense que les business traditionnels rapportent également énormément d'argent. Enfin, si je dois comparer mes business.

L.B. : Un exemple, si tu veux, dans la littérature, mais c'était plus pour des grosses boîtes. Par exemple, tu es une entreprise qui produit, je ne sais pas, du chocolat et tu as des emballages. Tu as un emballage qui est énorme, ça te coûte l'emballage et ils vont se dire qu'on va réduire la quantité d'emballage. Donc, pratique durable et donc du coup, ça va minimiser les coûts parce que ton emballage va être plus petit, tu vas payer moins de cartons, etc. Donc là, ça a un impact sur la finance d'avoir une pratique durable.

A.V.S. : Ouais, mais après ça, à mon avis, ils vont devoir faire attention. Il y a tellement de choses, etc. Du coup, je ne sais pas. Tu peux répéter la question juste pour que je me remette dedans le mieux possible.

L.B. : Sur une échelle de 1 à 7, est-ce qu'adopter des pratiques durables ou une stratégie qui vise à la durabilité, ça a un impact influent ou pas sur ta performance financière ? Réduction en coût, augmentation de tout ce qui touche aux finances, avec 1 ça n'a aucune influence et 7 beaucoup.

A.V.S. : C'est très difficile de savoir décrire parce qu'on pourrait dire réduction de coûts. Un modèle intéressant qu'on présente à nos magasins quand on va les voir. Si on leur dit sur chaque vélo que vous allez vendre, on compare leur business model classique à leur nouveau business model. On va leur dire, par vélo que vous achetez, vous allez du coup l'acheter, imaginons 300€, vous allez le revendre 400 € et du coup marge de 100 €. Et si on leur dit, vous allez acheter un vélo de 300€ et on estime qu'il va rouler sur trois enfants. Et du coup, vous allez gagner trois fois. Imaginons que je ne dise pas de bêtise, imaginons trois fois 200 €. Du coup, au final, à la place d'avoir gagné en one shot et de passer de 300 à 400, et bien là, ils vont passer, mais sur du long terme, sur 3 enfants, de 300 à 600 €. Du coup, réduction de coûts, parce qu'on lisse le coût du vélo dans le temps. Mais d'un autre côté, on ralentit la rapidité du revenu. Mais là, c'est vraiment pour comparer le business model. Mais je pense que c'est un comparable plus ou moins intéressant. Et du coup, ici, on va utiliser moins, on va augmenter la vie des ressources qu'on utilise pour augmenter le revenu aussi qu'on a dessus. Du coup, pour répondre à ta question, je pense qu'on est sur un 5 dans cet exemple-là. Je devais donner un exemple, parce que sinon, il y a 1001 choses qui sont prenables.

L.B. : C'est compliqué de mettre une note, parce qu'il y a tellement de facteurs qui entrent en compte.

A.V.S. : Et c'est ça, c'est vraiment ça. C'est-on à la place de vendre en one time une ressource. Pour faire une légère comparaison, là, on est en discussion avec une marque de vélo, bref. Ils ont vendu tellement de vélos en 5 ans que dans leur pays, le marché de la seconde main est saturé de leurs vélos. Du coup, ça veut dire qu'eux, ils ne vendent plus de vélo neuf, car il n'y a que leur marché de la seconde main qui s'est créé. Ils n'ont aucune main mise là-dessus, donc entre guillemets, ça réduit drastiquement leur vente dans leur pays d'origine. Et ici, ce qu'ils veulent faire du coup, c'est implémenter un modèle de location évolutive. Ils vont te proposer plusieurs vélos à la vente, mais aussi à la location. Et du coup, dans le but d'au fur et à mesure reprendre une partie de marché et à nouveau avoir une main sur ces vélos en seconde main.

L.B. : Ok, oui, donc ça va un petit peu faire remonter le revenu, parce que, à cause de la saturation, ça ?

A.V.S. : Ils vont profiter en fait de l'utilisation de la ressource de manière plus longue dans le temps.

L.B. : OK, la suivante est un peu plus simple. C'est en termes de réputation d'entreprise, d'image que tu vas transmettre au consommateur et de notoriété. Est-ce qu'avoir des pratiques durables, ça n'a aucune influence sur ça où ça en a beaucoup ?

A.V.S. : De base, je pensais que oui, et à ma surprise, mentionner le mot durabilité, ce n'est pas spécialement ce qui fait effet. En fait, ça, c'est la différence entre « willingness to pay » et « willingness to buy ». Oh, on est durable, et cetera, ça fonctionne. Oh, on a un service durable, waouh génial, trop cool. Pourquoi est-ce que je n'ai pas ça pour mon enfant ? Et après, il y a l'autre réalité. C'est ok, mais du coup, est-ce que vous prenez le service ? Ah bah ouais, je ne sais pas. Ben, c'est chouette, c'est durable. Mais en fait, tant que ça répondra aux besoins du consommateur d'une manière ou d'une autre, dire que c'est durable ne fera pas d'effet. Mais avoir vraiment un business model qui cible très bien le consommateur et juste pouvoir dire que ça fait du sens-là, je pense que c'est du win-win. Mais juste mettre l'aspect durabilité en avant, ça fait un peu fort greenwashing. Et les gens ne font même plus attention à ça parce que maintenant tout le monde met durabilité dans son marketing.

L.B. : Mais donc du coup, est-ce que c'est quelque chose qui va te motiver ?

A.V.S. : Nous, on ne le mentionne même pas, mais c'est ce qui nous drive, mais mon marketing, je ne le mentionne pas. Mais je suis persuadé que c'est ce qu'il fait parce que sans mentionner, les gens comprennent. Parce que réutilisation de ressources, ça va aller vers d'autres enfants, etc. Du coup, ça nous aide beaucoup. Oui, du coup, je pense 6, mais ce n'est pas intéressant de mentionner que ça. Ce n'est pas ce qu'on met en avant. C'est particulier, hein, mais dire « on a un modèle durable ». Oui, mais tu fais quoi ? Mais en fait, c'est plus intéressant de juste de dire ce qu'on fait, ça répond super bien à vos besoins, et voilà. Sur le côté, en plus de ça, ça coche la case sustainability.

L.B. : Ici, c'est un petit peu la pression des parties prenantes. Donc, du point de vue des clients. Répondre à leurs besoins. Les investisseurs ou les magasins de vélos avec lesquels tu travailles, comme tu l'avais cité, ceux qui étaient sur le marché saturé et qui voulaient remettre la location. Est-ce que ça a une influence ou pas du tout ?

A.V.S. : Qu'est-ce qui a une influence là ?

L.B. : Le fait d'avoir des pratiques durables, d'implémenter des pratiques durables.

A.V.S. : Oui, de nouveau, ce n'est pas la durabilité. C'est la même chose, c'est répondre aux besoins de tous nos stakeholders. D'abord, on ne parle pas de durabilité, et puis on parle d'un modèle. Et en plus de ça, c'est durable, donc ça reste un plus.

L.B. : Du coup, ce n'est pas vraiment le client qui demande à avoir des pratiques durables au sein de l'entreprise. Le client, il veut juste qu'on réponde à son besoin.

A.V.S. : Ouais, en fait, de par le fait que notre business model est approuvé, qu'il est durable. D'abord, ce n'est pas la première chose qu'il regarde, en tout cas pour une start-up. Et à l'inverse, il y a d'autres start-up qui, imaginons une start-up ultra-axée sur la durabilité, qui va permettre de donner une belle image de marque à, par exemple, une entreprise avec laquelle elle travaille. Une entreprise qui veut, du coup, travailler avec cette petite start-up, si ça lui permet de lui donner une belle image, elle le fera. Mais nous ici, dans mon cas, ce ne sont pas les gens. Enfin, mes magasins, mes investisseurs, etc., ils ne viennent pas me voir parce que je suis durable, ils viennent me voir parce que j'ai un nouveau modèle de consommation qui se prête bien à leur besoin.

L.B. : Du coup, là-dessus, tu partirais plutôt sur.

A.V.S. : Sur moins du coup, genre un 3.

L.B. : Ensuite, en termes d'avantage compétitif, de différenciation par rapport aux autres concurrents, est-ce que ça a une influence ou pas du tout ?

A.V.S. : Ben, je suis déjà sur un marché durable qui est le vélo, du coup ici non. Malheureusement, étant donné mon marché, même si j'ai un business model plus durable, c'est très difficile de se différencier, je pense.

L.B. : Mais le fait que tu fasses des locations de vélo, est-ce que ça ne te permet pas de te différencier des autres ?

A.V.S. : Ça, c'est l'aspect innovant, mais pas spécialement, enfin, tu vois ? Est-ce que c'est le fait d'être durable qui va me mettre en avant ou est-ce que c'est le fait que je fasse juste autre chose ?

L.B. : Ici, c'est le fait que tu aies des pratiques durables en permettant la location de vélo. Est-ce que ça a un avantage compétitif sur les autres ?

A.V.S. : Le fait que je fonctionne de manière différente me différencie super forte. Si, ça, ça a un impact. Enfin, c'est tout le business model en tant que tel qui est différent des autres. Mais ça, c'est un 7 alors, mais ça dépend de comment tu le mets en avant.

L.B. : Bah, c'est le fait de se différencier des autres en ayant des pratiques plus durables que les autres.

A.V.S. : Donc 7 alors.

L.B. : Voilà. Le suivant, je crois que celui-là, ça va aussi être assez simple. C'est le facteur innovation, donc le développement de nouveaux produits, de nouveaux services dans le durable.

A.V.S. : Ouais, ça, c'est 7 et celui d'avant, c'est 6.

L.B. : Je remets 6 sur l'avantage compétitif du coup.

A.V.S. : C'est comme tu préfères, c'est pour toi.

L.B. : Ça ne change pas grand-chose. Après, je vais en faire des statistiques. Donc, l'innovation, tu l'avais déjà super bien expliqué tout à l'heure. Donc, au pire, juste je réécoute. Et ensuite, d'un point de vue de responsabilité sociétale et environnementale. Donc là, c'est plus un engagement volontaire envers la société et l'environnement. Est-ce que ça a influencé beaucoup ton choix personnel de te lancer dans cette direction-là pour le business model ?

A.V.S. : Oui, ça aussi, 100%. Ici, toute l'idée était de se dire comment est-ce que. Enfin, on parle toujours de faire impact, mais qu'est-ce qui est mesurable ou non ? Et puis, enfin oui, c'est positif. Je n'ai pas encore su mesurer à quel point. Et mon idée n'est pas de mesurer à 100% mon empreinte CO2 ou quoi. Franchement, c'est vrai que, peut-être de prime abord, ce n'est pas encore le truc parfait. Mais prouver que ce business model fera beaucoup de bien par la suite. Imaginons, il y a plein de choses dans notre société qu'on n'a pas envie d'acheter, qui ne font pas de sens, d'être achetées, qui finissent à la poubelle avec l'obsolescence programmée, etc. Ça se passe sur 1001 produits, où on se dit en magasin, pourquoi est-ce que j'achète ça ? Que ce soit en B2C et même en B2B ici. Du coup, le but était vraiment de vouloir prouver ce business model. Pour pouvoir faire ça, que ça s'applique et à notre marché et puis potentiellement à d'autres marchés. Du coup, oui, ça, c'est entièrement. Oui, 7.

L.B. : Ensuite, dernière question, celle-là, elle est aussi un petit peu plus compliquée, surtout pour une start-up je crois. C'est en termes de management du risque. Enfin, chaque entreprise fait face à différents risques. Il y a, maintenant, énormément de risques liés au réchauffement climatique, etc. Est-ce que le fait d'avoir un business model et des pratiques plus durables permet de minimiser certains risques. Ici, je prends vraiment le risque dans l'ensemble parce qu'il y a beaucoup de risque. Et est-ce que ça a une influence sur ton choix ?

A.V.S. : Entièrement en fait, je pense que ton business model est fait pour durer dans le temps et que typiquement, enfin, que maintenant, on parlait de loi là tantôt. Je pense que peu importe quelle loi va tomber, plus on est dans justement dans cet aspect durabilité, etc. ce sera positif en niveau d'avantage. Et que toutes les lois qui vont tomber sur l'utilisation des ressources, par exemple, plus taxer les vélos qui viennent d'ailleurs. Plus taxer les vélos de basses qualités, plus taxer les vélos qui viennent de pays où la main d'œuvre est maltraitée, etc. Je pense que tout ça en fait ira dans le sens de ce qu'on fait. Ou même chose, par exemple, une guerre entre différents pays ou peu importe. Enfin, ce qui peut arriver, du coup, tous ces risques qui se prêtent, parce

que là moi, j'aurai une flotte et j'ai continué à gagner de l'argent sur cette flotte comparé à une manufacture. Et c'est ce qu'il s'est passé durant la covid. Toutes les manufactures étaient à l'arrêt. Et en plus, la demande de vélo en Europe a explosé et du coup il y a eu des surcommandes parce qu'il fallait s'imaginer en fait quand tu es dans un magasin de vélo. Les gens, ils allaient dans le magasin de vélo A, B, C et D. Et en fait, à chaque fois, tu avais une personne qui faisait le tour des cinq magasins. Mais du coup, imagine, il y avait 100 clients. Eh ben, tous les magasins ont vu, entre guillemets, 100 personnes partielles, au final y a 100 demandeurs. Mais coup, comme tout cela, ça fait comme s'il y avait 500 demandes et les acteurs et ils étaient là, la demande est énorme et ils ont tous envoyé des commandes qu'ils ont décidé de prépayer et préfinancer avec du cash-flow qu'ils avaient fait pendant la covid. Tout ça pour dire, c'est le genre de truc que je, entre guillemets, ferais quand même moins face parce que j'aurais une flotte beaucoup plus calme et qui serait beaucoup plus pérenne dans le temps et qui se déprécierait au fur et à mesure de l'utilisation.

L.B. : Et donc du coup une note de 1 à 7 sur ça.

A.V.S. : 5-6.

L.B. : Et ensuite, le dernier aspect, c'était celui que tu as mentionné un petit peu pendant la phase d'échauffement. Celui de leadership, pour pouvoir avoir une influence sur les autres.

A.V.S. : Ouais, ça, c'est très dur. Enfin du coup, là, comment la noter ? Ouais, mais du coup là, ce n'est que l'aspect durabilité ?

L.B. : Est-ce que le fait d'avoir une influence sur les autres, sur ton environnement, c'est quelque chose qui te motive à adopter un business model durable ?

A.V.S. : Ah, c'est difficile là, ça dépend fort de comment tu la tournes ? Est-ce que ça me motive de changer comment un magasin fonctionne ? Oui, 6. Est-ce que c'est positif pour moi d'avoir un nouveau business model à venir implémenter dans le magasin ? Non. Tu vois ?

L.B. : Ok ouais, non, c'est plutôt avoir une influence sur les autres ?

A.V.S. : Ben le fait d'avoir une influence sur les autres magasins, j'aurais mis un 5. Parce que oui, c'est positif et c'est chouette de voir un magasin, puis certainement un autre modèle, et c'est motivant. Mais en même temps, c'est démotivant, parce que tu dois justement aller, entre

guillemets, casser tous ces aspects. Toute cette gestion classique et traditionnelle, et du coup, c'est vraiment un gros frein. Mais ça, c'est un choix qu'on a fait de fonctionner à part d'autres facteurs et d'implémenter ces pratiques au sein d'une autre organisation. Par essence, c'est compliqué et c'est lent et voilà. Donc, du coup, c'est en soi. Mais en même temps, c'est un gros frein qui est plus gros que ce qu'on pensait.

L.B. : OK top, c'est clair. Et du coup, maintenant, pour un petit peu terminer les questions un peu plus générales. Est-ce que parmi tous les facteurs ici qu'on a cités, est-ce qu'il y en a qui pour toi ils sont vraiment liés entre eux ?

A.V.S. : Oh attends, il faut relister, mais il y avait légal et risque. Il y avait l'innovation et celui d'après ou avant.

L.B. : Compétitivité ?

A.V.S. : Ouais, quand tu es innovant, tu es compétitif et inversement. Et il y a, comment les magasins réagissent, le leadership. Puis j'en ai peut-être encore d'autres, je ne sais pas si tu sais redire ?

L.B. : Il y avait l'aspect légal. Pas obligé de tous les lier. Ici, c'est juste si pour toi, il y en a qui sont vraiment liés. Il y avait l'aspect légal, la performance financière, la réputation d'entreprise, la pression des parties prenantes, les avantages compétitifs, l'innovation et la responsabilité sociétale environnementale, donc une base volontaire, et le risque.

A.V.S. : Ok, là, j'avais vite fait lier plusieurs aspects. Du coup, légal et le risque sachant, ça va aller dans la même direction. Compétitivité et innovations. Leadership et l'intérêt de mes magasins à suivre.

L.B. : OK, donc pression des parties prenantes.

A.V.S. : Ouais, c'est ça. Ça, c'est vraiment à chaque fois des aspects qui, en tout cas dans mon cas, sont étroitement liés. Je ne sais pas si ça répond à ta question.

L.B. : Ouais, et est-ce que pour toi, tu as remarqué qu'au fil du temps, bon après ici ça fait moins d'un an que ça a commencé. Mais est-ce que pour toi, il y a des facteurs avec lesquels tu as vu une certaine évolution ? Au début, ce n'était pas du tout influent, et puis

ça allait devenir énormément. Ou à l'inverse, tu pensais que ça l'était et après, en fait, tu t'es rendu compte que ça n'avait aucune influence ?

A.V.S. : Ok, oui. Oui, j'aurais cru que la durabilité envers tous mes stakeholders du coup, que ce soit les magasins ou les clients, ait beaucoup plus d'effet que prévu. Parce que les gens vont toujours y trouver un aspect négatif comme ça. Ah oui, vous êtes privé, vous n'êtes pas une ASBL, et ceci et cela. C'est assez compliqué de convaincre tout le monde. Et en fait, ce n'est pas là-dessus qu'il faut jouer, je pense. En tout cas, c'est ce qu'on en retire. De nouveau, c'est une croyance personnelle. Deuxièmement, ce qui est moins facile que ce qu'on pensait, c'est ce côté leadership qui nous a vachement surpris, auquel on n'a pas été clairement préparé. C'est implémenter une nouvelle pratique, c'est plus durable. Mais au sein d'un partenaire, c'est vachement compliqué de devoir entraîner les ressources pour faire en sorte qu'ils aillent dans ton sens. Et enfin, ça, garder une motivation, etc., ça, c'est vraiment. Mais bon, ça, c'est plus de l'entrepreneuriat que des raisons de durabilité. Mais en tout cas, c'est vachement surprenant à quel point, parfois, des acteurs pensent de manière durable, mais ils ne font pas.

L.B. : Les deux dernières questions avant de conclure, c'était sur la performance, donc c'est un petit peu plus compliqué. C'est aussi de classer de 1 à 7. Donc, d'un point de vue, en termes de performance financière, est-ce qu'avoir des pratiques durables, ça n'a aucune influence ou énormément d'influence ?

A.V.S. : Mais dans le cas de notre modèle, entre guillemets, ça craint de ne pas juste faire l'économie linéaire parce que voilà, ça implique une grosse pression sur notre cash-flow ou celui de nos partenaires. Parce que pour le moment, ce sont nos partenaires qui doivent financer les vélos et du coup, ça nous sauve plutôt de ce risque-là. C'est pour ça d'ailleurs que ça aussi, c'est toute une éducation à faire qui, enfin bref, ça, c'est une grosse discussion dans notre business model qui va sans doute changer dans le temps. Du coup, est-ce que ça impacte les performances financières d'avoir un modèle durable ? Ben oui, parce que c'est innovant, etc. Ben si je ne sais pas, on est trop jeune pour dire. Je n'ai pas de point de comparaison. En fait, c'est à quoi que je doive comparer ? Si je vendais des vélos, est-ce que j'aurais été plus vite ou moins vite ? C'est ça la question ?

L.B. : Ouais, c'est un peu ça, mais c'est vrai que vu que c'est encore super jeune, c'est super dur de comparer, si ça à d'impact.

A.V.S. : Ouais, c'est vraiment un proof of concept à faire et on travaille sur. En termes de performance, de durabilité. Oui, parce que ce nouveau business model, qui fait sens, avec du coup tout ce qu'on a mentionné. Justement, équivalent tout sort, durabilité, moins d'impact, bien mieux utilisé et ce sera très positif parce que c'est un peu compliqué. C'est toute une opportunité, sur plein d'autres marchés, etc., de prouver. Et en gros, on a pas mal d'acteurs qui sont avec nous. Les gens aiment bien nous écouter parce que « Ah oui, OK, c'est pour l'enfant, pourquoi ? Certes, ok, vous vous y connaissez. » Sur quoi est-ce que ça se prête d'autres ? Du coup, là, on arrive à avoir toute une famille de gens avec nous. Parce qu'il y a tout un potentiel derrière. Qu'on trouve ce concept qui s'applique bien à tous les facteurs de durabilité. Mais en même temps, difficile parce que ce côté innovant, ce côté justement proof of concept. Et est-ce que tu arrives à prendre avec toi sur le court terme ? Donc, tu n'as pas encore réussi à le faire marcher vraiment ? Et trouver les premiers partenaires, ce n'est pas spécialement évident.

L.B. : Ouais, ouais, peut-être plus quelque chose dans la moyenne, j'imagine.

A.V.S. : Ouais 4.

L.B. : Et ensuite, oui, enfin, c'était un petit peu la dernière question. La dernière, elle est, elle a un peu moins de sens. Donc, je vais la skipper. Est-ce que peut-être tu as quelque chose à rajouter ou tu as une question pour moi à me poser ?

A.V.S. : Non, mais ici, la tâche difficile comme je mentionnais au début, c'est directement ça que j'ai mentionné. Sans les start-up, tu as 1001 un profil différent, de savoir que ce n'est pas d'ici que dans ton équipe, il faut avoir la différenciation entre différents types de profil. C'est enfin ce que je pense. C'est vraiment compliqué parce que tu vas tout le temps tomber sur des cas différents. Moi, sur cette durabilité, par le fait que je fonctionne avec des produits, que je dois les préfinancer, etc. Les gens qui donnent du conseil, qui font de la pub un peu plus. Il y a 1000 articles différents et du coup.

L.B. : Ouais, mais c'est ça l'idée, c'est que tout est super différent et c'est peut-être essayer de trouver, enfin, voir si vraiment tout est différent ou s'il y a vraiment un truc qui va rassembler toutes les entreprises.

A.V.S. : C'est quoi l'objectif dans la conclusion ?

L.B. : Je ne sais pas comme ça à première vue, je dirais que d'un point de vue start-up et plus petite entreprise, tout ce qui va être aspect innovation, avantages compétitifs et

leadership. Ça va, pour moi, être des facteurs qui vont peut-être ressortir. Et pour les grosses boîtes, ça va peut-être être plus des motivations financières. C'est ce que je me dis comme ça à première vue, et c'est pour ça qu'il faut faire des interviews, pour essayer de faire ressortir, donc oui. Et puis y a aussi l'idée de comparer avec des entreprises qui proposent des services, où c'est un petit peu plus compliqué d'implémenter des pratiques durables et de les mesurer. Et des entreprises qui produisent des produits où là, il y a beaucoup de manières de produire.

A.V.S. : Nous, on propose des produits, mais sous forme de services, donc en fait, nous, on est une boîte de service. Ouais, bref. Ouais, c'est un challenge de savoir bien lier. En fait, tous ces aspects, la question et comment la structurer, c'est une galère. Quelle est vraiment la question ? Moi, j'avais « est-ce que la création d'un acteur intermédiaire supplémentaire pourrait permettre à des entreprises de manufacture qui créent des produits d'offrir des modèles du coup basés sur productiques de services, un mode de friction de produits en tant que service du colocation abonnement ? »

L.B. : De toute façon, enfin, ici, je suis assez général et peut-être en fonction des interviews. Si je vois que les seuls répondants, ça va être des gens de petite boîte. Bah la question de recherche, elle va un peu se recentrer. Je vais couper l'interview du coup.

CORINE BUFFONI'S INTERVIEW

L.B. : Bonjour, donc du coup, je suis étudiant en master 2 à la Louvain School of Management. Ici, je réalise un mémoire qui traite sur les motivations des entreprises à implémenter des pratiques durables. Donc en fait, l'idée de ma recherche c'est d'identifier ces motivations, s'il y a des motivations qui n'ont pas encore été identifiées par la littérature, et ensuite de pouvoir les classer en termes d'importance selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises. Une start-up ne va pas avoir les mêmes motivations à implémenter des pratiques durables qu'une plus grosse entreprise. Et l'idée c'est un petit peu de voir la différence sur ces points-là et quels sont les facteurs de motivation qui ont plus d'influence pour un type d'organisation et pour un autre. Donc ça c'est un petit peu en gros la nature de ma recherche.

C. B. : D'accord, très bien, c'est clair. Bon, de mon côté je vais pouvoir témoigner à 2 niveaux en fait pour vous. Il y a d'une part notre core business. Donc vous savez ce que Enerdeal fait ?

L.B. : Oui, j'ai un peu travaillé dessus avec VOCA.

C. B. : Et donc du coup, il y a aussi, là où je pourrais vous apporter des éléments de réponse, c'est aussi par rapport à ce qu'on observe pour les entreprises qui sont nos clients. Qu'est-ce qui les incite à mettre du photovoltaïque en fait ? Donc voilà, il faut juste que je pense à le faire. Je ferai un peu le l'ensemble de. Je regarde si j'ai une présentation.

L.B. : En gros, donc moi ici de mon côté j'ai un guide d'entretien semi directif en plusieurs parties. La première partie ça va être, en fonction de votre temps également, 2-3 petites questions un peu générales pour essayer d'identifier des facteurs et des motivations. Et ensuite la 2e partie, je vais vous donner des facteurs que moi j'ai identifié dans la littérature qui reviennent régulièrement et je vais vous demander de mettre une note de 1 à 7 en fonction de de leur influence. Voilà, donc c'est un petit peu ça l'idée. Donc je ne sais pas, on peut commencer ?

C. B. : On peut commencer oui.

L.B. : Donc ma première question c'est d'abord déjà si vous pouvez rapidement vous présenter et présenter rapidement Enerdeal en en quelques mots.

C. B. : Oui donc moi je suis Corinne Buffoni, je suis en charge de l'activité commerciale d'Enerdeal pour la partie Belgique en titre de directrice commerciale. Et la société fournit des solutions solaires uniquement à des entreprises, donc nous faisons que du B2B et nous fournissons donc des centrales solaires de toutes tailles. Mais on va dire qu'on est spécialisé dans des tailles de centrale équivalent à 1/2 terrain de foot on va dire, en moyenne, et jusque 10 mégas pour des projets qu'on appelle surtout d'autoconsommation et également parfois des projets à l'étranger complètement off grid. Que nous avons réalisés par exemple en Afrique où que nous sommes en train de réaliser à Madagascar. Voilà.

L.B. : Ok, d'accord. Et si je ne dis pas de bêtises, c'est actif en Belgique, Luxembourg et France c'est ça ?

C. B. : Oui tout à fait. Donc Enerdeal, on est actif en Belgique. Je vous partage mon écran, je ne sais pas si vous le voyez ?

L.B. : C'est bon, je le vois.

C. B. : On est, on existe depuis 2009. Ça, c'est un peu les chiffres clés, des statistiques voilà. On a installé environ 3 millions de mètres carrés, donc c'est les clients de 300 terrains de football dans une grande taille. Et donc l'ensemble des surfaces couvertes avec des panneaux photovoltaïques produisent 250 mégawatts peak. Pour vous donner un ordre de grandeur, un on considère qu'un foyer belge consomme 4 mégas. Attendez que je ne me trompe pas. Oui, 4 mégawatts peak et 1200 c'est l'équivalent de 1 250 000. Non, je me trompe toujours de 1250 millions de kilomètres par an. Parce qu'un panneau permet de couvrir environ 2000 km. La production solaire d'un panneau permet d'alimenter un véhicule électrique qui parcourait 2000 km.

L.B. : Ok, d'accord, c'est clair.

C. B. : Et c'est aussi du coup des économies de CO2 puisque le panneau il permet de ne pas prendre d'énergie sur le réseau. Et puis, il y a des des calculs par rapport à ce qu'on appelle le mix énergétique hein qui sont ici. C'est l'équivalent de 100 000 tonnes de CO2 économisé grâce à ces 3 millions de mètres carrés de solaire installé.

L.B. : OK, d'accord parfait. Ensuite, ça c'est un peu la première question pour un petit peu se mettre en jambes. La 2e question, ça va un peu plus traiter des éléments de ma recherche. C'est si vous pouvez un petit peu me décrire les principales raisons pour

lesquelles Enerdeal a décidé d'adopter des pratiques durables et quelles sont ces pratiques durables et quels sont un petit peu les objectifs d'avoir des pratiques durables, donc de permettre d'installer des panneaux solaires à d'autres, enfin, chez d'autres entreprises.

C. B. : Alors, dans les pratiques durables de l'entreprise Enerdeal, il y en a. Bon bien sûr, le core business en lui-même c'est d'installer des panneaux photovoltaïques qui vont permettre donc de produire une énergie qui est 100% renouvelable et qui aussi est financièrement intéressante. Mais d'abord, elle est 100% renouvelable. Et ça, c'est notre activité. Je vous ai mis à l'écran une petite illustration de nos bureaux à Zaventem où en toiture nous sommes équipés. Mais on est certifié hein. On est certifiés ISO 9000 et ISO 14000. Dans les pratiques durables liées à l'ISO 14000, y a un tas de choses au niveau du tri des déchets. Après, notre activité en elle-même ne génère pas beaucoup de déchets. On est amené, par contre, comme on couvre toute la Belgique, y compris la Flandre, Bruxelles, Wallonie et on a une entité au Grand-Duché du Luxembourg. Mais notre siège principal est ici à Zaventem. On est amené à faire beaucoup de kilomètres et donc il y a 2 ans, on s'est dit, on va vivre de nos valeurs et on va implémenter ça au niveau de notre flotte de véhicule et également, donc du coup, de la recharge de ces véhicules. Et donc l'illustration que vous avez à l'écran. Ici, vous avez des bornes solaires, pardon, des bornes de recharge qui ont été installées. L'ensemble des collaborateurs sont passés aux véhicules électriques. Ça fait maintenant plus de 2 ans. Et ils se rechargent principalement au bureau. Et ces recharges sont faites essentiellement avec les panneaux solaires que l'on a en toiture. Et en plus, on a une batterie de stockage qui nous permet d'optimiser l'autonomie de nos charges. Ce qui fait que on arrive comme ça à être net 0 émission et de s'affranchir du réseau à hauteur de 80%. On ne peut pas être à 100% parce que forcément en hiver ça produit moins et on est quand même au bureau et on doit quand même aller chez nos clients quoi. Mais voilà, c'est un exemple de se dire bah voilà, on vit aussi de nos valeurs quoi. Le renouvelable, on ne fait pas que l'installer chez le client, on le pratique et en même temps on associe ce qu'on appelle l'électromobilité aujourd'hui, à l'énergie solaire.

L.B. : D'accord, donc du coup, de telles pratiques, passer totalement à une énergie solaire, j'imagine que ça a aussi également des impacts sur la performance telle que la performance financière. Car donc du coup l'électricité va être moins chère.

C. B. : Alors c'est tout à fait exact. On a fait le bilan financier à l'issue de la première année. Entre ce qu'on appelle le « total cost of ownership » du véhicule. Parce que bon, on était passé d'une flotte totalement diesel à une flotte électrique. Certes, les véhicules électriques sont un

peu plus chers que les véhicules thermiques. Mais l'un dans l'autre, le total cost of ownership des véhicules électriques, plus les économies d'entretien, les économies de carburant, les véhicules étant principalement alimentés par la production solaire du site. Et bien, l'un dans l'autre, financièrement, on avait un impact positif. Ce qui n'était pas le but premier recherché lorsqu'on a fait ce choix. L'idée, c'était de se dire qu'il faut au moins que ça ne coûte au moins pas plus. Enfin, que ce soit break even, que ce ne soit pas plus cher que la thermique. Et voilà, en fait in fine, on s'est rendu compte que c'était même plus intéressant financièrement. Et les batteries des véhicules sont ce qu'elles sont. Mais nos chefs de projet sont amenés parfois à aller à une extrémité du pays et en rien ils ne voudraient revenir à un véhicule thermique hein. Donc c'est un succès sur toute la ligne. Y compris par rapport à l'attractivité de nos collaborateurs. Et de se dire qu'on incarne les valeurs que l'on prône pour nos clients.

L.B. : Donc c'est aussi un petit peu, si je comprends bien, une position de leadership. Je m'explique. En gros on adopte des pratiques et on les montre à nos clients pour qu'eux puissent nous suivre également.

C. B. : Exact. L'illustration que je vous mets, c'est vraiment quelque chose que l'on explique à nos clients et que certains clients viennent visiter. Parce que, en plus, je dirais, l'intérêt c'est de ne pas faire que du solaire. Beaucoup de, on va dire, de collègues, de compétiteurs on va dire, font du solaire comme nous. Mais ce qu'on essaie, c'est d'ajouter au solaire une touche d'intelligence on va dire, avec des systèmes de management de cette répartition énergétique. Donc vous voyez, ici vous avez l'illustration. La production solaire, elle est répartie aussi bien pour alimenter la consommation des bureaux que pour alimenter la consommation des voitures.

L.B. : OK, très bien. Et donc du coup par rapport à ça. Est ce qu'implémenter des pratiques durables, donc ici par exemple être 100% dépendant de l'énergie solaire, ça permet d'être plus innovant et d'apporter un avantage compétitif par rapport à d'autres concurrents sur le marché ?

C. B. : Alors, nous on le fait, d'autres de nos confrères qui sont dans la même, comment dirais-je, dans dans la même activité, aussi se sont décliné. Parce que ça nous semble tellement évident pour nous, dans le métier. Mais c'est aussi ce qu'on explique à nos clients. C'est qu'aujourd'hui, les sociétés voient peut-être comme une contrainte le fait de devoir passer les véhicules de leurs collaborateurs en électrique. Mais c'est loin d'être une contrainte. Et on a d'ailleurs récemment. C'est plus une opportunité, c'est un défi à relever et c'est de revoir un peu complètement le

fonctionnement. On le voit aussi, on a des entreprises qui sont proactives, qui sont convaincues et en font un acte de promotion, par exemple lorsqu'elles doivent répondre à des marchés publics ou mettre en avant des critères de sustainability qui ne sont pas simplement « je fais des économies sur le papier et on a arrêté des gobelets en plastique ». Parce que ça, c'est tellement une évidence que ça ne vaut pas la peine de le mentionner. Par contre, préciser qu'on a une grande partie de notre énergie consommée qui est produite à partir d'énergie renouvelable, que les véhicules que l'entreprise met à la charge de ses collaborateurs sont des véhicules qui sont aussi alimentés par le solaire. Bah ça a un tout autre impact en termes d'image.

L.B. : Et en plus de ça, si je ne dis pas de bêtises. Il y a aussi certaines lois qui sont passées qui vont pour que les voitures de société doivent devenir électriques et que ce ne soit plus des véhicules thermiques.

C. B. : Tout à fait. En fait aujourd'hui, c'est une carotte hein. Donc, il y a un incident fiscal au niveau de la déductibilité d'un véhicule. Demain, ça va être supprimé petit à petit. C'est quelque chose qui est en place depuis 2 ans et, comment dirais-je, la carotte, elle diminue et à un moment il y aura plus de carottes. À partir de je sais plus, c'est 2026 je crois, juillet 2026.

L.B. : OK parfait. Donc du coup ici, pour la première partie, un petit peu d'échauffement, ça répond et ça reprend un petit peu plusieurs facteurs que j'ai pu identifier et ça en amène également des nouveaux comme celui de leadership. Donc du coup, maintenant, pour cette 2e partie, je vais vous énoncer des facteurs que j'ai identifiés et qui revenaient régulièrement dans la littérature. Et je vais vous demander de mettre une note de 1 à 7 en termes d'influence sur l'adoption de pratiques durables. Où le 1 ça n'a aucune influence sur l'adoption de pratiques durables et le 7 ça en a énormément. Je ne sais pas si c'est clair ?

C. B. : Si si

L.B. : OK. Donc la première, le premier facteur qui motive les entreprises à implémenter des pratiques durables que j'ai pu identifier, c'est l'aspect légal. Donc la conformité aux réglementations et aux lois.

C. B. : Vous pouvez reformuler le point s'il vous plaît ?

L.B. : Donc, est-ce que les nouvelles lois, les nouvelles réglementations mises en place par l'Union européenne ou la Belgique, ça n'a aucune influence sur le fait d'implémenter des

pratiques durables, dans ce cas-ci ce serait un 1 ou est-ce que ça en a énormément et dans ce cas ce serait un 7 ?

C. B. : Ah alors oui, ça exerce une influence. Je vais juste vous montrer. Je réfléchis à la cote que je vais donner en même temps. C'est la technique politique, c'est de gagner un petit peu de temps. Je vais juste vous montrer. La semaine passée, on a organisé un petit webinaire à destination des entreprises. Et voilà, je vais vous partager un slide parce que vous parlez de réglementation. Bref. Le photovoltaïque a été subsidié. Aujourd'hui, il y a plus de subsides ni en Flandre ni en Wallonie. Par contre, ce qu'on observe, c'est qu'il y a des réglementations qui deviennent contraignantes. Au niveau de l'Europe, il y a une réglementation qui impose qu'à partir de 2026, tous les toits des bâtiments soient équipés ou en tout cas que ce soit prévu que ce soit équipé. En Allemagne, c'est déjà le cas depuis 2023. En Flandre, y a actuellement une obligation pour toutes les entreprises qui consomment plus d'un gigawatt heure, donc 1000 mégawattheures. Il y a environ 2500 / 3000 entreprises qui sont concernées en Flandre. D'avoir mis du PV si ça n'a pas été encore fait au plus tard pour mi-2025. Avec des amendes qui sont significatives. Si elles ne le font pas, elles ont une première fois une amende et 2 ans plus tard elles ont encore une amende et d'un montant qui fait que, en gros, vous avez payé 2 fois votre système avec les amendes qui sont à payer. En France, vous avez des obligations sur les parkings d'installer ce qu'on appelle des carports solaires ou des ombrières photovoltaïques, etc. Donc, est-ce que la réglementation aujourd'hui a un impact sur les entreprises ? Oui. Maintenant, est-ce que dire que le je donnerai la cote maximum de 7, ça me semble un peu élevé parce que l'entreprise le fait pour différentes raisons qui ne sont pas que la contrainte réglementaire, elles le font aussi si y a un sens économique. Et la réglementation bien sûr ça aide. Ce slide-là on ne l'a pas fait pour rien non plus. Et pour dire demain ça pourrait être obligatoire aussi. Donc je mettrai plutôt un 5.

L.B. : Un 5, très bien. Oui, la nature de l'exercice est un petit peu difficile, de mettre une note de 1 à 7. Mais c'est grâce à ces notes qu'après je vais pouvoir un petit peu les classer en termes d'influence et aussi en fonction des arguments qui sont donnée. Donc voilà. Ensuite, le 2e critère, on l'avait également mentionné au début, c'est en termes de performance financière. Donc réduction des coûts et augmentation des revenus. Donc est-ce que ça n'a aucune influence sur l'implémentation ou énormément d'influence ?

C. B. : Ça a énormément d'influence, 7.

L.B. : 7 ok. J'imagine que c'est pour les raisons qui ont été évoquées juste avant. Que le fait de passer à une énergie solaire fait qu'on doit ne plus payer l'électricité, car on la produit soi-même, etc.

C. B. : Exact. Et je vous montre juste avant de continuer les questions, parce que finalement vous donnez aussi un peu le topo. Ça c'est un slide notre prestation générique. Quels sont les moteurs du changement ? C'est un peu la question en fait hein, c'est un peu l'analyse que vous faites à travers les questions que vous posez. Ça, c'est un peu une illustration des différents moteurs du changement pour passer au solaire qu'on a identifié chez nos clients. Pour certains, c'est vraiment l'urgence climatique et la réduction des tonnes de CO2 qu'ils émettent. Il y a des entreprises qui sont très, comment dirais-je, avec un bilan carbone très lourd du fait de leur activité. Il y a des activités pétrochimiques ou quoi, c'est comme ça, c'est dans le process donc elles doivent compenser. Et elles cherchent différentes pistes pour pouvoir compenser. Et après, il y a l'impact financier. Parce que vous savez que les tonnes de CO2 ça se négocie aussi et il y a des quotas et des amendes aussi à payer. Un autre facteur, c'est la facture énergétique. Il y a 2 ans, il y avait la guerre en Ukraine qui a commencé. Ça a fait exploser les factures de gaz et d'électricité chez le particulier, mais aussi chez les entreprises et de façon très importante chez les entreprises. Aujourd'hui, certes, on est revenu un peu à la normale. Mais l'avantage du solaire, c'est que soit vous êtes dans un modèle où vous achetez ce qu'on appelle des « PBA », l'énergie en euros par mégawattheure. Et cet euro par mégawattheure, il sera quasiment toujours moins cher que celui du réseau. Donc soit, vous investissez, vendant votre système et au bout de, on va dire une durée entre 3 et 5 ans, il est amorti, il est remboursé et toute l'énergie que vous produisez avec elle est gratuite. Donc il n'y a pas beaucoup de questions à se poser. Mais la facture énergétique est un moteur du changement. Donc l'impact sur le PNL, c'était la question que vous posiez, c'est vraiment un moteur du changement, ça l'a été fort, mais ce n'est pas le seul. Et ce n'est pas parce que. Un système solaire, dans tous les cas aujourd'hui, vous permet d'économiser, et on va dire de faire des économies sur votre PNL. Mais ce n'est pas pour autant que toutes les entreprises passent au solaire. Donc c'est parce qu'il y a d'autres moteurs : l'urgence climatique, le côté social responsibility. Vous avez des entreprises qui produisent des rapports ESG, qui sont cotés en bourse où il y a des indicateurs sur tout ce qui est sustainability et ils le font aussi pour ça.

L.B. : Ce sont des critères qui vont suivre juste après.

C. B. : Voilà tout ce qui est immobilité, j'en parlais juste avant. Il y en a qui se disent que de toute façon on doit passer nos véhicules à l'électrique donc ce ne serait peut-être pas bête de mettre du solaire, parce que comme ça on pourrait les recharger. Et puis après, il y a l'indépendance énergétique, le fait de ne pas être dépendant du réseau. Parce que bon, il y a le prix de l'électron qui fluctue. Les frais réseaux aussi qui sont en augmentation et ça n'ira pas en diminution. Donc tout ça, ce sont différents moteurs du changement. Vous voyez que là on n'a pas mis la réglementation, mais la réglementation elle se retrouve finalement au niveau des tonnes de CO2 ou au niveau de la social responsibility et au niveau de l'électromobilité parce que là il y a l'impact fiscal quoi. Voilà.

L.B. : Ok, c'est clair. Ensuite, ici, le 3e point que j'avais identifié c'est, est-ce qu'avoir des pratiques durables au sein de l'entreprise, ça aide à avoir une bonne réputation d'entreprise ? Donc en termes d'image et de notoriété. Est-ce que ça a aucune influence 1 ou énormément 7 ?

C. B. : Ça participe d'avoir une bonne notoriété et oui, je mettrai 6. Oh, 5.

L.B. : 5, ok, c'est noté. Ensuite, ça, on l'avait aussi un petit peu évoqué avant. Mais ici, c'est dans un autre sens. Est-ce qu'il y a une pression des parties prenantes, de la part des clients, des fournisseurs, des investisseurs pour le fait que Enerdeal ait des pratiques durables. Donc voilà, c'est une pression extérieure, ce n'est pas Enerdeal en position de leadership, mais ce sont plutôt les gens qui réclament.

C. B. : Alors, nous, on n'a pas cette pression extérieure en tant que société Enerdeal, on n'a pas cette pression et on est plutôt proactifs dans matière. Et, on est plutôt fier de montrer notre système et d'expliquer aux entreprises, faites comme nous, vous verrez, c'est positif. Maintenant, dans nos clients, ce que l'on observe, c'est cette pression des ce qu'on appelle des stakeholders. Comme je vous parlais, certaines sociétés du real estate qui peuvent aller vers des normes de construction BREEAM, etc., mais aussi pour tous leurs parcs immobiliers se disent on doit faire quelque chose. Et en même temps, ça va se retrouver dans des rapports de cotation en bourse, etc. Les banques aussi. Il y a des banques qui pratiquent des taux différenciés, sur les entreprises qui ont une vraie politique de sustainability. J'ai discuté avec plusieurs banques qui quand elles font des prêts aux entreprises, elles regardent et elles screen, elles font un audit de la partie sustainability d'entreprise. Donc oui, l'aspect stakeholder rentre fort en ligne de compte.

L.B. : Et donc du coup ?

C. B. : Donc, comme je vous disais, pas nécessairement pour nous directement, mais plutôt pour.

L.B. : Je pense qu'ici c'est c'est plus intéressant de le prendre dans l'ensemble global. Vu qu'ici dans le cas de Enerdeal c'est assez particulier, dans le sens où Enerdeal est un petit peu plus leader sur cet aspect-là. Donc sur une note de 1 à 7 vous mettriez ?

C. B. : Oui, je trouve aussi. Donc 6.

L.B. : 6, parfait. Le point suivant, c'est en termes d'avantage compétitif et de différenciation sur le marché. Est ce qu'avoir des pratiques durables, ça permet d'avoir un avantage comparé à d'autres ou pas du tout ?

C. B. : Alors oui, et je vous prenais un exemple tout à l'heure pour certains marchés publics des entreprises. On a parmi nos clients, des clients qui l'ont fait il y a longtemps déjà, en disant. Ouais, quand je réponds au marché public, il y a une part de ma dotation qui est liée aux vrais critères de sustainability. Il dit, dans l'entreprise, j'ai déjà fait tout ce que je pouvais au niveau du tri des déchets, etc., mais il faut bien que je trouve quelque chose d'autres et de vraiment pertinent. Et bien le fait d'installer des panneaux solaires, ou voilà, est une action qui va compter pour eux pour se démarquer dans les appels d'offres. Donc maintenant je vais vous donner une note, donc je vais dire 5 aussi. En termes de. Non, je crois que je devrais être logique, je devrais dire 3. Parce que souvent quand on voit dans les cahiers des charges qui sont donnés, la pondération des critères en premier, c'est le prix, pour 60 ou plus de 50%. Après vous avez pour 20 ou 30% la partie sustainability. Et puis après le reste, ben oui, ça dépend. Mais ça peut être la sécurité, ça peut être plein de choses comme ça. Mais le prix reste quand même toujours l'élément prépondérant.

L.B. : Ensuite, le suivant, c'est en termes d'innovation. Développement de nouveaux produits ou de nouveaux services dans le processus. L'exemple que j'aime bien donner, c'est plutôt plus pour une entreprise qui réalise des produits et pas des services. Par exemple, une des pratiques durables c'est, on produit du chocolat, on a un packaging pour le chocolat et on va faire un packaging plus sustainable, plus durable, en réduisant le carton, le plastique, etc. Et donc est ce que ça, ça va avoir peu d'influence, le fait d'innover ou énormément d'influence ?

C. B. : Innover pour chercher à faire des économies d'énergie ou de déchets. C'est ça un peu au niveau durable ?

L.B. : Oui, innover sur le marché en termes de de pratique durable.

C. B. : Oui, ça a une influence. Oui. Disons que dans la recherche d'innovation, ces critères vont être intégrés de base aujourd'hui. Parce que ça coule de source. Vous parliez de nouveau packaging, l'idée de faire un nouveau packaging. Ben on va chercher à réduire la matière. Alors d'un point de vue coût certes, puis d'un point de vue déchets. On va plutôt dire, ben parce qu'on a réduit le packaging où on a changé quelque chose, on économise x tonnes de déchets en moins, enfin, c'est x tonnes de déchets. Voilà, donc oui, je mettrai 4.

L.B. : 4, ok très bien. Ici, l'avant dernier point, c'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Donc vous l'avez mentionné, que c'était également un des points les plus importants en termes d'influence sur l'adoption de pratiques durables.

C. B. : Oui. En fait tout dépend vraiment des clients. Comme je vous montrais dans le slide d'avant. Quel est leur driver ? Pour certains c'est la raison première de faire des pratiques durables, c'est d'avoir une bonne note. Pour d'autres ce sera le moins le cas, pour d'autres c'est une combinaison, donc c'est difficile de de d'attribuer une note. C'est un souvent ça rentre en ligne de compte donc je mettrai 5 aussi.

L.B. : 5 aussi ok parfait. Et puis peut-être l'avant dernier driver parce que je vais en rajouter un juste après. C'est en termes de management du risque lié à tous les risques qu'on fait face aujourd'hui, les risques environnementaux, etc. Est-ce qu'adopter des pratiques durables, ça a une influence sur le management du risque ou pas du tout ? Est ce que quand on adopte des pratiques durables, on pense à minimiser le risque d'une certaine manière grâce à ces pratiques ?

C. B. : Bah y a plusieurs risques, y a le risque financier donc je ne sais pas de quel risque vous parlez ?

L.B. : Ici, c'est vraiment le risque dans sa globalité, qu'il soit financier, environnemental ou autre. C'est vraiment une très général.

C. B. : D'une certaine façon oui, ça participe de la réduction du risque parce que plus vous êtes sustainable au sens large, bah moins vous avez un risque de collapser, je veux dire. Une

entreprise soit défaillante, je veux dire. Si cette approche de durabilité elle est dans sa globalité quoi ? Ouais bon bah en termes de notes, oui 4.

L.B. : Très bien. Et le dernier point du coup, c'était le facteur qu'on avait identifié dans la première partie. C'était, un petit peu, est-ce que cette position de leadership, en termes de montrer des pratiques durables à ses clients, à ses stakeholders, est-ce que ça a une influence sur le fait d'implémenter justement des pratiques durables ?

C. B. : Ah oui, tout à fait. L'exemple que vous prenez avec le solaire et les bornes de recharge et l'électrique. C'est, non seulement nous on était convaincu et on l'a fait, mais en plus c'est une belle vitrine pour convaincre nos clients en disant « mais regardez ça fonctionne, venez voir, venez voir notre application, venez voir comment on fait la répartition de la production solaire entre les bâtiments et les bornes ». Et oui, c'est ça a un impact.

L.B. : Ok, donc j'imagine que pour celui-ci je mets une note plus élevée ?

C. B. : 7.

L.B. : Ok parfait. Ça c'était un petit peu pour la première question en termes de notes. Il a encore une ou deux questions mais ici donc du coup par rapport en termes de performance financière. Est ce qu'avoir des pratiques plus durables ça a un impact sur la performance financière ? Aussi, une note de 1 à 7.

C. B. : Bah je mettrai 5 parce que d'un côté ça peut avoir un coût parfois, mais ça peut aussi commencer aider à remporter des marchés et donc ça c'est plutôt positif globalement.

L.B. : Et sur tout ce qui est en termes de performance un petit peu plus subjective, qu'on ne peut pas mesurer ou qui se mesure de manière interne à l'entreprise, type la performance environnementale ou sociale, ce genre de choses. Je sais que Enerdeal est certifié ISO 14000. Donc du coup j'imagine que le fait d'avoir des pratiques durables ça permet aussi d'avoir un impact sur ce genre de performance ?

C. B. : Tout à fait, on est certifiés depuis 3 ans et on va reconduire. Mais c'est vrai que le principe de l'ISO c'est la route de Deming, donc c'est l'amélioration continue. Donc quand on parle de haut c'est toujours. Mais voilà ça nous permet et ça nous pousse à aller chercher. Vous parliez d'innovation, de chercher de nouvelles pratiques ou qu'est-ce qu'on pourrait encore faire de

mieux. Alors après on est dans de l'optimisation de systèmes déjà performants mais oui ça a un impact, oui.

L.B. : Donc du coup j'imagine que c'est aussi une note de 5 comme pour la performance financière ?

C. B. : Oui

L.B. : OK très bien. Les dernières petites questions avant de conclure, c'était si pour vous, parmi tous ces facteurs qu'on a évoqués aujourd'hui. Est-ce qu'il y a des facteurs qui sont intrinsèquement liés ou du coup à l'opposé pas du tout liés ?

C. B. : Lié à quoi ?

L.B. : Lié entre eux. Par exemple ? L'innovation et le risque sont liés entre eux pour telle ou telle raison ou ils ne sont pas liés entre eux pour telle ou telle raison. J'en ai pris 2 au hasard.

C. B. : C'est deux bons exemples parce que l'innovation c'est une prise de risque. Et après, dans l'innovation, vous avez ce qu'on appelle, vous savez de la courbe, les earlier adopters et les followers. Les critères sont liés entre eux, après c'est la pondération qu'on leur donne. Pareil sur les pratiques durables. Voilà, in fine, est-ce que c'est un atout pour l'entreprise ? Oui, ça reste un atout.

L.B. : Dernière petite question avant de conclure. Est-ce que, au fil du temps, au fil des dernières années, certains facteurs ont pris plus d'importance que d'autres ?

C. B. : Oui, tout ce qui est gouvernance, donc ESG, impact des stakeholders. Ça, ça prend quand même plus d'importance.

L.B. : Donc la pression des parties prenantes a un impact qui a augmenté au fil du temps.

C. B. : Oui

L.B. : OK, top parfait. Ça répond assez bien dans l'ensemble de mes questions et ça va être des résultats super utiles pour ma recherche. Je ne sais pas si vous souhaitez rajouter quelque chose, si vous avez une question à me poser ou quelque chose comme ça.

C. B. : J'ai une question, mais c'est plus, entre guillemets, d'ordre personnel.

LAURENT PARISSE'S INTERVIEW

L.B. : Je vais peut-être commencer par me présenter, vous présenter l'idée de ma recherche. Comme ça vous avez une idée globale. Donc du coup, en gros, moi c'est Lionel, je suis étudiant en 2e année de master à la Louvain School of Management et option responsabilité sociétale des entreprises. En gros, j'écris ma thèse de fin d'étude sur quelles sont les motivations qui poussent les entreprises à intégrer des pratiques durables au sein de leur processus stratégique. Donc en gros, l'idée de ma recherche, c'est d'identifier ces motivations et pouvoir les classer en termes d'influence et de priorisation pour différents types d'entreprises. Une petite entreprise n'aura pas les mêmes motivations à implémenter des pratiques durables qu'une plus grande entreprise, etc. Donc l'idée c'est d'identifier cela. L'entretien, ici, va dérouler en 2 parties. Une première partie, un peu d'échauffement, où je vais vous poser des questions générales pour un petit peu savoir qui vous êtes et quelles sont vos motivations au sein de ECA Conseil. Et la 2e partie, je vais vous donner des facteurs que j'ai identifiés grâce à la littérature et je vais vous demander de mettre une note de 1 à 7 en fonction de l'influence de ce facteur sur le fait d'adopter des pratiques durables.

L.P. : Ok ok.

L.B. : Donc voilà donc ma ma première question, c'est si vous pouvez vous présenter qui vous êtes et ce que vous faites au quotidien.

L.P. : Oui, alors moi je suis Laurent Parisse. J'ai un cabinet de conseil. On est 2 associés. C'est un cabinet qui a plus d'une vingtaine d'années. Une implantation, donc nous on est en France, une implantation dans le nord-est de la France et une implantation plutôt dans le sud-est, autour de Lyon et le sud de Lyon. Historiquement, c'est un cabinet qui s'est créé sur les enjeux de santé au travail. Voilà. Donc essayer d'améliorer, par des missions de conseils, de formations et d'expertises, les organisations pour qu'elles soient plus vertueuses en termes de conditions de travail et de d'exposition aux risques professionnels. Donc ça c'est l'historique du cabinet. Notamment en adressant des sujets autour de l'ergonomie. Avec le temps, cette activité s'est développée et elle a aussi intégré les aspects liés à la psychologie du travail. Notamment tout ce qui va être

prévention des risques psychosociaux, à l'image de l'évolution de nos organisations, qui s'invitent aussi dans l'entreprise depuis une quinzaine d'années et, je dirais, sont toutes aussi importants que les enjeux de risque physique. Voilà. Et puis, le cabinet s'est développé et a aussi pris conscience des enjeux de durabilité et de responsabilité sociétale. Ce qui fait que c'est aussi doté de compétences et à développer une autre activité, toujours au sein du même cabinet, tourné vers ces enjeux d'accompagnement des entreprises dans leur démarche RSE et de réflexion sur leur transformation de modèle d'affaires pour être plus durable. Voilà, donc ça c'est pareil, ça va passer par des missions de conseil, de formation, de préparation à des certifications.

L.B. : Je me permets de vous couper pour rebondir un petit peu là-dessus. Est-ce que vous pouvez me décrire les principales raisons pour lesquelles votre cabinet de conseil a décidé d'adopter, enfin de proposer, des services pour les autres entreprises à adopter des pratiques durables et aussi de savoir quelles sont les pratiques qui sont mises en place justement ?

L.P. : Oui alors, il y a plusieurs raisons. Bon, déjà, un cabinet de conseil c'est une entreprise. Donc vous devez aussi vous interroger sur ses perspectives, son marché. Donc, il y a eu une analyse stratégique qui a été faite par les dirigeants, donc mon associé et moi. Pour dire que compte tenu des besoins et de l'évolution de l'économie et aussi de l'environnement, il était nécessaire de se positionner sur cette activité et de proposer à nos clients des réponses ou des solutions aux questions qu'ils allaient inmanquablement se poser. Ensuite, il y avait nos valeurs évidemment. Je ne dis pas ensuite, tout ça s'est en même temps. Il y avait aussi nos valeurs, nos engagements, notre compréhension de la systémique. On était aussi, par ailleurs, sensibilisés, engagés. Et quand on mène nos missions de conseil sur la santé au travail, ça reste un aspect aussi de la durabilité. La santé et la sécurité au travail. Donc voilà. Donc, il y a ça et puis après il y a l'écoute de nos parties prenantes. C'est une réflexion complète. Je ne dirais pas opportuniste, pas du tout, mais qui croise notre réflexion, notre raison d'être, nos valeurs et les enjeux de nos parties prenantes. Ce qui nous amène, à un moment, à investir, c'est-à-dire, à recruter, à développer nos compétences et à aller chercher des certifications, des habilitations pour être autorisées à s'exprimer sur le sujet. C'est à dire que, par exemple, on réalise des bilans carbone. Voilà, moi, je participe à la certification

ou à la labellisation de certaines entreprises. Donc ça oblige à avoir, non seulement des références, mais aussi le droit de le faire. Il faut des habilitations pour le faire. Alors après en termes de pratique, aujourd'hui, on essaie d'appliquer les principes de l'ISO 26000. Parce que nos cadres de référence en matière de durabilité et de RSE se sont notamment l'ISO 26000, les ESG, désormais le rapport de durabilité, la CSRD. Donc nous on s'aligne en permanence aux évolutions réglementaires et on adapte nos compétences pour délivrer des prestations de services qui consistent à aider les entreprises à réfléchir sur leur modèle d'affaires. Donc là, on est au niveau de la gouvernance, de la stratégie. À déployer des plans d'actions. Donc on les aide à créer des plans d'actions. À sensibiliser et embarquer leur collaborateur. Donc là, on a des outils, des Serious Games, différents outils qui permettent de travailler avec les collaborateurs. Et puis après, dans le cas de la décarbonation, une fois qu'on a fait des bilans carbone, où on propose à l'entreprise des plans de décarbonation. On travaille aussi avec la méthode OCARA, méthode carbone 4 sur la résistance des processus aux transformations climatiques. Voilà, et on avance. Aujourd'hui, on a un sujet, par exemple, où sur on doit s'outiller sur la biodiversité.

L.B. : Aussi, je me demandais à quel point la durabilité est liée à l'innovation dans le cadre d'implémenter ces nouvelles pratiques ? Parce qu'implémenter des nouvelles pratiques, c'est aussi innover d'une certaine manière, et je voulais un voir à quel point innover était important dans ce genre de choses ?

L.P. : Innover, oui. Alors ça c'est un c'est un sujet assez intéressant, voire assez fondamental. Dont on parlait encore hier soir. On pourrait avoir une vision technique, technophile, de la situation et s'en remettre uniquement à la question de la technologie. Donc voilà, la technologie va nous apporter très rapidement des solutions à la hauteur de nos enjeux, notamment si je pense à la biodiversité et au climat. En termes de circularité, en termes de captation du carbone, en termes de production d'énergie, tout ce que vous voulez. Ça c'est une vision avec laquelle nous on joue avec prudence. Parce qu'on pense qu'il peut y avoir à faire un effet technologique. Mais on sait qu'il faut des temps extrêmement longs pour basculer vers des modes de production d'énergie différents. Donc, à court terme, on s'interroge plus sur la réflexion en matière des risques et opportunités et on travaille sur les modèles d'affaires. Voilà. Parce qu'un grand

nombre de technologies ne sont pas stables. Elles ont peut-être des bénéfices. Mais elles ont aussi des impacts négatifs avérés. Donc oui, il faut bien sûr mobiliser de l'investissement. C'est un grand sujet en France, par ailleurs. C'est la capacité à mobiliser des sommes phénoménales au niveau national pour orienter vers la transition, mais il faut le faire.

L.B. : Pardon, je vous entends plus.

L.P. : Vous m'entendez ?

L.B. : Oui, maintenant je vous réentends.

L.P. : Il faut le faire aussi en ayant en tête que celui ne passera pas par la technologie et celui qui n'a pas une réflexion sur de nouveaux usages, de nouvelles manières de concevoir. Si je suis une entreprise. Ce que je fais ? Comment je le fais ? Pourquoi je le fais ça ? Ça ne suffira pas. Si y a des compétitions d'usage. On pense qu'il y aura des compétitions d'usage parce que quand Airbus achète de l'acier pour faire ses avions, il ne se pose pas la question de savoir si ces Stellantis en a besoin pour faire ses voitures. En matière d'énergie, c'est la même chose. Aujourd'hui, est-ce qu'il est plus intéressant de continuer à mobiliser de grandes quantités d'énergies, voir d'énergies fossiles, pour délivrer des services essentiels à la population. Comme par exemple quand vous avez une inondation, il faut des moyens très importants pour évacuer l'eau, pour remettre les installations en état et continuer en même temps à utiliser des productions d'énergie pour produire de la fast fashion. Il n'y a pas de jugement de valeur dans ce que je dis. Je dis juste qu'à un moment il y aura des arbitrages. La technologie elle peut être un sujet, mais si on ne réfléchit pas globalement à comment on préserve les ressources, on passera à côté du sujet, selon moi, essentiel.

L.B. : Oui, je comprends un plus ou moins. Donc par rapport à l'innovation, ça veut dire qu'innover, ça a ses avantages, mais ça a aussi ses contraintes. Et il faut avoir une vue d'ensemble pour dire d'innover dans le bon sens et répondre aux besoins de ce qui est nécessaire.

L.P. : Oui. Et puis, il y a la question de la planification. Parce qu'une entreprise seule dans son coin peut innover. Mais en fait, sur des sujets comme ceux sur lesquels nous on réfléchis qui sont liées à la durabilité, on doit être en relation avec l'ensemble de ces parties prenantes et notamment l'État. Donc c'est à dire la planification de l'innovation. Parce que sinon il y a un foisonnement. Et l'idée n'est pas de brider la créativité, mais là, comme vous dites, l'allocation des moyens doit se faire aussi en fonction d'une vision globale, collective, partagée et utile. Et donc ça, ça veut dire que peut être, il faut passer par un niveau supra de planification.

L.B. : Ok, d'accord, je comprends.

L.P. : Par rapport à la mobilité. La mobilité, je pense, c'est un bel exemple. Où il y a d'un côté des tentatives locales de proposer des solutions. Et à un moment, il y a besoin aussi, parce qu'il y a des enjeux d'urbanisation, il y a des enjeux de moyens financiers où cette réflexion autour de l'innovation pour la mobilité durable, elle doit se faire aussi à un échelon collectif.

L.B. : C'est assez intéressant. Ça contredit un peu ce que j'ai eu dans d'autres interviews donc ça va être sympa pour faire le contraste. Et ici le dernier point sur la partie d'échauffement pour identifier des motivations. C'est quel est l'impact sur la performance de l'entreprise, qu'elle soit financière ou non, d'implémenter des pratiques durables ?

L.P. : Les impacts financiers de l'implémentation des pratiques durables, c'est ça la question ?

L.B. : Oui, c'est ça. Est-ce que ça a des des des effets positifs plutôt ou à l'inverse négatif ?

L.P. : Bah si on fait de l'angélisme et aussi de la conviction, si on si on y croit vraiment. On va dire oui. Parce que les externalités négatives des modèles d'affaires montrent que la somme des intérêts individuels ne fait pas l'intérêt général. Contrairement à ce qu'un Écossais célèbre du 18e siècle avait écrit. Donc, aujourd'hui, on s'aperçoit que les organisations, pas que les entreprises, dégagent des externalités et que ces externalités,

finalement, finissent à avoir un coût. Et un coût énorme. Des coûts en termes de santé, en termes de vie. Regardez ce qui se passe par exemple en Asie. En termes assurantiel, en termes de perte d'exploitation. Donc si on regarde le problème comme ça, on a tout intérêt, aujourd'hui, à raisonner nos modèles d'affaires pour produire de manière plus vertueuse. Parce qu'à l'échelle collective, on aura des coûts qui seront beaucoup plus gérables. On sait aujourd'hui que le coût de l'inaction est bien supérieur au coût de l'anticipation. Alors ça ne contredit pas ce que j'ai dit tout à l'heure en termes d'innovation. C'est ça la difficulté. C'est qu'en même temps, oui on agit, mais on agit sur quoi, on agit où ? C'est ça qui est compliqué. C'est ça qui est beau et c'est ça qui est compliqué. Mais donc oui, on peut se dire oui il faut tout de suite faire quelque chose, parce que ça sera toujours plus cher demain. Donc, la performance s'améliorera finalement et la durabilité elle est vertueuse. Parce que finalement, on l'a vu aussi au moment de la crise énergétique qui se poursuit. C'est dire, finalement, on fait des économies en consommation. En consommant mieux l'énergie, on fait, on améliore sa rentabilité. Mais à court terme, la réalité c'est que les entreprises, elles ne voient pas ça comme ça. Alors quand elles sont vraiment obligées de le faire, elles le font. Mais la plupart du temps, leur performance n'est pas tirée par des enjeux extra-financiers. Elle est essentiellement tirée par des enjeux financiers. Donc en fait le challenge, c'est aussi de faire intégrer dans la conscience des dirigeants que les paramètres extra-financiers, qui ont des effets en matière économique liés à la durabilité à plus long terme, peuvent aussi être nécessaires et doivent être faits maintenant. Voilà. Par exemple, je pense tout simplement à la question des conditions de travail, j'y reviens. C'est typiquement pour moi un sujet où on voit qu'on n'est pas toujours prêt systématiquement à faire les efforts maintenant, qui peuvent avoir un coût, et on préfère repousser à demain les conséquences humaines de mauvaises conditions de travail ou de santé au travail.

L.B. : D'accord, je comprends, c'est super clair. C'est vrai que ce sont des questions qui sont assez parfois contradictoires, où il faut vraiment peser le pour et le contre parce qu'il y a des effets négatifs et positifs. Ça dépend de la vision qu'on va avoir dessus. Du coup, maintenant, on va peut-être passer sur la 2e partie de l'interview. Ici je vais vous donner des aspects, des facteurs qui motivent les entreprises à implémenter des pratiques durables. Je vais vous demander de mettre une note de

1 à 7 en fonction de l'influence de celle-ci. Où 1 représente que ça n'a aucune influence sur le fait d'implémenter les pratiques durables et 7 ça a énormément d'influence. Donc le premier driver, le premier facteur de motivation, que j'ai identifié au travers de de ma revue littéraire, c'était l'aspect légal, la conformité aux réglementations, aux lois. Est-ce que les nouvelles lois qui sont mises en œuvre, telles que le CSRD par l'Union européenne, ça n'a aucune influence sur les entreprises à implémenter des pratiques durables, donc ça c'est une note de 1. Ou à l'inverse, ça en a énormément 7. J'ai donné cette loi par exemple, mais évidemment il y en a plein d'autres.

L.P. : Oui, c'est toujours une très bonne question. Alors je dois juste répondre en donnant un chiffre, c'est ça ?

L.B. : Oui c'est ça. En donnant un chiffre et en l'expliquant si vous le souhaitez.

L.P. : Aujourd'hui, je pense que si on prend toutes les entreprises que la note est plutôt faible. On est d'accord que 1 ça a moins d'impact que 7 c'est ça ? Aujourd'hui on n'en a pas beaucoup, parce qu'il y a les effets de seuil. Et puis, les chaînes de valeur aujourd'hui, elles bougent tout doucement là-dessus. Voilà, et je pense que ouais.

L.B. : Je me permets de vous couper, mais ici dans ce cas-ci, c'est plutôt dans le cadre de votre entreprise de conseil.

L.P. : Mon entreprise à moi ?

L.B. : Oui, c'est ça.

L.P. : Mon entreprise à moi, aujourd'hui elle n'est pas concernée par la CSRD parce que je suis bien en dessous des seuils.

L.B. : Non j'ai, j'ai donné la CSRD par exemple, mais il y a d'autres lois. Enfin il y a des lois qui visent à réguler et à être plus durable. Donc c'est sur les lois en général, pas seulement sur la CSRD.

L.P. : Alors en général non, parce qu'en fait le réglementaire il est pas du tout suffisant aujourd'hui pour faire bouger les entreprises. En fait, on reste quand même sur des

actions et même la CSRD parce qu'elle est essentiellement déclarative. Donc moi je dirais que non. Donc moi je dirais qu'on est à 2.

L.B. : À 2, ok très bien. Le 2e facteur, c'est en termes de performance financière, de réduction des coûts et d'augmentation de revenus. Est-ce que le fait d'avoir des pratiques durables et d'en implémenter, ça a aucune influence sur une performance financière ou ça en a énormément ?

L.P. : Moi, je pense que ça en a énormément. Parce que la ressource elle est pour moi limitée. Bah pour moi, je suis convaincu qu'elle est limitée. D'ailleurs, on le voit en fait. Si on reste dans le marché, c'est un problème d'offre donc et ça va faire bouger les prix. Donc je pense que oui. Avoir des pratiques durables en termes de maîtrise de ses consommations et autres, ça a un effet de performance financière interne, donc oui. Je dis 7.

L.B. : OK, très bien. Le 3e facteur, c'était la réputation d'entreprise en termes d'image et de notoriété. Donc, est-ce que le fait d'être plus durable, ça n'a aucune influence sur la réputation de votre entreprise ou ça en a énormément ?

L.P. : Bah c'est pareil. Je pense qu'aujourd'hui, il faut être prudent. Parce que, en fait, les entreprises ne se font pas vraiment mal. Donc je pense qu'il y a beaucoup de washing. Donc évidemment, aujourd'hui, la cible toute trouvée, c'est les pétroliers, c'est Total par exemple. Mais sinon pour les autres, je pense qu'on les interroge encore assez peu sur ce qu'ils font pour la planète. Ce qu'on leur demande, c'est de délivrer des produits et des services à un prix que le marché veut atteindre. Donc je dirais que c'est peu d'impact.

L.B. : OK, donc une note qui se situe entre 2 et 3 j'imagine ?

L.P. : Oui 2.

L.B. : Ok, parfait 2. Le 4e facteur, c'est la pression des parties prenantes, donc de vos clients, fournisseurs si vous en avez, investisseurs. Est-ce que pour eux, le fait que vous soyez une entreprise de conseil dans la durabilité, ça n'a aucune influence ou énormément d'influence sur leur choix de travailler avec vous ?

L.P. : On va se faire labelliser prochainement. Donc, moi je pense. Et puis, c'est en accord avec mes valeurs aussi. Je pense qu'il faut qu'il y ait une congruence entre ce qu'on ce qu'on dit et ce qu'on fait. Ça rejoint un peu la question précédente. Mais en même temps, ça fait appel à la question de la compétence. C'est à dire, on a quand même besoin de moins dans le conseil de personnes qui sont légitimes dans ce qu'ils proposent, dans ce qu'elle propose. Donc moi je dirais que dans le conseil, dans mon activité, je ne sais pas si c'est l'objectivité ou les valeurs qui parlent, mais je dirais oui. On a besoin d'une relation de confiance dans le conseil. Il y a quelque chose de l'ordre de la croyance. Je mettrai 5.

L.B. : Très bien. C'est vrai que du coup, vu que les conseils que vous proposez sont aussi pour les entreprises, pour leur permettre de de s'améliorer sur ces ces sujets-là, c'est vrai qu'il doit y avoir, enfin, ça doit aller dans les 2 sens. Donc voilà. Le 5e point, le 5e facteur que j'ai pu identifier au travers de ma revue littéraire, c'était un l'avantage compétitif par rapport à d'autres entreprises. Donc de se différencier sur le marché. Ici, est ce que le fait d'être une entreprise de conseil qui propose d'implémenter des pratiques plus durables au sein d'autres entreprises, est-ce que ça a un avantage par rapport à d'autres ? Et donc du coup est-ce que ça a aucune influence ou énormément d'influence sur cet aspect-là ?

L.P. : Alors je ne suis pas sûr d'avoir bien compris.

L.B. : Le fait d'avoir des pratiques durables au sein de l'entreprise, c'est un avantage compétitif par rapport à d'autres concurrents sur le marché ?

L.P. : Dans mon cabinet, on parle de mon cabinet ? Par exemple, moi ce que je vends, c'est du jus de cerveau, je vends de la prestation intellectuelle. 90% de mes coûts, ce sont des salaires, c'est de la formation. Donc, je dirais oui pour 2 choses. Je vais me recentrer sur l'humain. Des gens formés pour des bonnes conditions de travail, qui ne s'épuisent pas au travail, qui sont heureux de ce qu'ils font et convaincus de ce qu'ils font, vont être plus performants et donc ils vont être plus plus aiguisés sur les conseils qui vont délivrer à leurs clients. Il faut être aligné avec les valeurs. Et puis après, il y a la question des déplacements. Parce qu'en fait le conseil se fait chez le client. Donc nous on se déplace beaucoup et la tradition du conseil, c'est de répercuter ses coûts de

déplacement au client. Donc moins on se déplace, plus vertueusement on se déplace, notamment en utilisant le train, mieux c'est pour le client et mieux c'est pour ma performance. Voilà, donc je dirais 6.

L.B. : Ok, très bien. Le facteur suivant, on l'avait aussi un petit peu abordé pendant la phase d'échauffement. C'était le point de vue de l'innovation, donc, dans les services que vous proposez, qu'ils soient plus innovants que d'autres. Est-ce que ce facteur-là n'a aucune influence ou énormément d'influence ?

L.P. : Alors moi, je n'innove pas vraiment. En fait, moi, ce que je fais, c'est que je développe mes compétences. Le but du jeu, en fait, c'est d'être toujours en avance de phase vis-à-vis de mes clients. Pour leur proposer des services qu'ils soient. On anticipe. On a cette longueur d'avance, qui fait que le client sait qu'il trouvera chez nous des réponses, des réflexions à des sujets qu'il ne sait pas encore forcément poser. Donc mon innovation à moi, c'est d'être vigilant à ce que nos compétences ne deviennent pas obsolètes et qu'elles soient en permanence actualisée pour pouvoir répondre aux enjeux. Et après, il y a peut-être aussi la question de la veille, qui fait partie aussi d'un moyen de développer ses compétences. Voilà. Alors après, il y a aussi aujourd'hui une appétence pour le digital. C'est que quand on vous achète quelque chose en matière de conseil, souvent on pense maintenant qu'on va mettre à disposition du client un outil digital. Sans parler d'IA. Donc, on a ces réflexions-là des fois, à se dire, mais finalement, est-ce que par exemple pour les bilans carbone on ne devrait pas aussi développer une application pour aider nos clients ? C'est plus la réflexion sur les outils en fait. C'est à dire qu'une fois qu'une problématique, un processus est intégré dans l'entreprise, souvent, l'étape d'après, c'est qu'il y a des outils. Nous on fait très peu ça. On devrait peut-être le faire, stratégiquement. Mais aujourd'hui ce n'est pas trop.

L.B. : Ici, pour le moment, c'est une note plutôt plutôt négative.

L.P. : Bah non parce qu'il y a quand même les 2 points précédents qui restent totalement valables. Mais si on ajoutait la question de l'innovation dans des outils, là on devrait relativiser. Donc peut-être qu'aujourd'hui on serait entre. Allez 5. En tout cas, on en a conscience.

L.B. : Le facteur suivant, celui-là est peut-être un petit peu plus simple. C'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Donc un petit peu un engagement volontaire envers la société et l'environnement. J'imagine que ça, ça a énormément d'influence sur vos pratiques.

L.P. : À titre personnel, moi, je suis engagé. Parce que je pense qu'un dirigeant, il doit aussi être engagé. Donc moi, j'essaie, de mener des actions dans mon écosystème en plus de ce que je fais dans mon entreprise. J'essaie d'avoir des engagements qui sont congruents avec voilà. Donc je ne sais pas si ça ça répond à la question. Pour moi, qu'un dirigeant ait des engagements extra business, mais qui vont dans le sens de la réussite de la durabilité pour son territoire et pour ses parties prenantes. Pour moi, c'est nécessaire. Alors je dirais que c'est important. Oui, je dirais que c'est au moins 6 quoi.

L.B. : Ok, 6, très bien et le dernier point ici, c'était en termes de management du risque. Mais vraiment le risque dans son ensemble, qu'il soit financier ou environnemental. Est ce que le fait d'adopter des pratiques durables, de proposer des pratiques durables, ça n'a aucune influence ou énormément d'influence ?

L.P. : Oui, ça a beaucoup d'influence. Oui.

L.B. : Je ne sais pas si vous pouvez un peu développer ce sur ce point ?

L.P. : Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris la nature de la question.

L.B. : Est-ce que le fait d'implémenter des pratiques durables, c'est un facteur qui motive les entreprises pour manager le risque et le le diminuer.

L.P. : On est dans une temporalité qui est à mon avis pas celle que je constate aujourd'hui. Mais je ne sais pas, je n'ai pas forcément accès à toutes les entreprises. Mais moi je pense que l'intégration, déjà dans sa réflexion, et surtout de la formalisation dans sa réflexion des impacts et des enjeux de durabilité, ce n'est pas fait dans la grande majorité des entreprises. Une des premières choses que je fais quand j'interviens en entreprise, c'est que je leur demande si elles ont conscience, si elles ont identifié leurs externalités négatives et leurs impacts. Souvent ce n'est pas fait. À partir de là, on peut se projeter dans des pratiques de durabilité et un management du risque autour de ça.

On est, pour moi, dans la séquence suivante, voilà. Donc oui, moi, si je vous réponds au titre de mon cabinet, je vais dire oui, c'est c'est ce qu'il faut faire. Mais aujourd'hui, est-ce que ça a un impact dans le fonctionnement des entreprises ? Je dirais que c'est plutôt faible. C'est pour ça que je suis un peu embêté en fait. Moi, mon activité c'est de conseiller les autres. Donc oui, pour ce qui est du concept et de la vision. Mais dans la réalité, je pense qu'aujourd'hui le management du risque, il se fait essentiellement à court terme sur des aspects financiers, mais pas en intégrant directement les enjeux de durabilité.

L.B. : Oui, donc j'imagine qu'ici ce serait une note qui tourne autour de 4 dans la moyenne ?

L.P. : Oui, c'est même peut-être encore fort. Si on fait la moyenne des 2 concepts oui. Mais par contre, si on voit, ce que j'observe dans les entreprises, je dirais que c'est même plus faible que ça quoi.

L.B. : Plus faible, très bien. Maintenant, retour sur des questions un peu plus générales. Parmi tous ces facteurs qu'on a évoqués, est-ce que certains facteurs ont pris de l'importance au fil des dernières années ?

L.P. : Et vous m'en citez ou c'est moi qui les dis ?

L.B. : Je peux vous les réciter si vous le souhaitez. Mais c'est tout ceux qu'on a abordé aujourd'hui. Donc, que ce soit l'aspect légal en termes financiers, en termes de réputation d'entreprise, en termes de pression des parties prenantes, d'avantages compétitifs, de différenciation sur le marché, d'innovation, de responsabilité sociétale et environnementale ou management du risque. Est-ce qu'il y a des choses qui, il y a 10 ans, n'étaient pas du tout considérées et qui maintenant le sont énormément ? Ou à l'inverse qu'ils l'étaient il y a 10 ans, mais plus du tout aujourd'hui ?

L.P. : Je pense que tous ces sujets montent en puissance. Parce que, en fait, c'est le sens de l'histoire. Alors j'ai commencé à réfléchir à l'inverse et je me suis demandé, est-ce qu'il y a déjà un sujet qui est démodé ? En tendance longues, les sujets s'imposent à nous. On

est nous, que des êtres de réactifs. Parce qu'on est en prise avec notre environnement. Et notre environnement, finalement, c'est lui qui nous rappelle à l'ordre. J'essaie de réfléchir à ce qu'étaient les grands thèmes économiques il y a 10 ou 15 ans. Mais c'est sûr que oui, il y a la question de la croissance qui était encore très présente. Mais si on devait réécouter des débats ou des sujets d'il y a 15 ou 20 ans, on rigolerait un peu. Je pense qu'on peut rigoler. Et, je pense que c'est parce que on est plus en plus conscient, qu'on est relié à la nature et que ça conditionne énormément de choses. Donc je pense que tous les sujets que vous avez cités montent en puissance progressivement et contribuent finalement à aller vers une réflexion vers plus de durabilité. Ça ne veut pas dire qu'aujourd'hui on en a forcément pris le chemin. Donc je dirais ça. Les réglementations, on a vu qu'elles se sont quand même complexifiées, dans certains cas un peu durcis. Sur la question des impacts, c'est surtout des éléments de type crise de l'énergie, éléments climatiques, rupture d'approvisionnement, des choses comme ça. On peut aussi parler du COVID. Finalement, certains disent que les zoonoses. Si le COVID est une zoonose, c'est lié à des atteintes à la biodiversité. Donc je pense que oui. En fait, on a tout un tas de signaux comme ça, plus ou moins fort et plus ou moins intenses, qui évoluent et qui nous amènent vers à devoir nous corriger. Par contre, est ce qu'on le fait bien ? Est ce qu'on le fait dans le bon tempo ? Ça c'est un autre débat.

L.B. : Ok oui donc de ce que je comprends ici, pour un petit peu tout résumer. Vous avez un peu une vision très holistique sur tous ces facteurs-là ? C'est à dire qu'ils sont tous liés entre eux et qu'il n'y en a pas un qui se détache par rapport à d'autres.

L.P. : Oui. Après on peut mettre un gradient. C'est ce que vous avez essayé de faire. Et puis ça dépend des parties prenantes. Parce dans ce cas, il faut hiérarchiser ça en fonction des parties prenantes. Mais oui, je pense qu'on peut, c'est assez bien dans les données. Alors vous parlez d'holistique, moi je parle de systémique. Je pense qu'effectivement on voit bien la complexité de la transformation, elle est liée à cette interdépendance. Je pourrais prendre des exemples. On n'a pas forcément le temps. C'est bien beau de vouloir aller dans une direction. Mais on est tellement intriqué et c'est ce qui rend les choix compliqués. On voit bien avec les élections européennes. Et puis, ce qui se passe aujourd'hui en France, on voudrait des choix simples, on voudrait des décisions uniques. Mais c'est compliqué parce que l'interdépendance fait partie des

systèmes. Si on ne comprend pas qu'on est interdépendant, on prend des mauvaises décisions, on clive, on oppose.

L.B. : Super, c'est très clair. On approche tout doucement de la fin de l'entretien. Ici, je vois qu'on est déjà à 42 minutes d'appel. Donc peut-être pour conclure, est-ce que vous voulez mentionner quelque chose encore ou est-ce que vous avez peut-être une question à me poser ?

L.P. : Non, c'est très clair. Je vous remercie. J'ai été un peu perturbé pendant notre échange. J'espère que ça ne vous a pas embêté.

L.B. : Non, du tout, pas de problème. En tout cas, je vous remercie également pour votre temps et pour avoir accepté de répondre à mes questions. Ça va être très utile pour ma recherche et vous avez amené plein de pistes intéressantes qui vont pouvoir être intéressantes à étudier. Donc voilà. Je vous souhaite une bonne journée et encore merci d'avoir d'accepter cet entretien et d'avoir répondu à mes questions.

L.P. : Je vous remercie également, bon courage.

L.B. : Merci à vous, bonne journée, au revoir.

L.P. : Merci, au revoir.

GÉRY DE BIOURGE'S INTERVIEW

L.B. : C'est parti, voilà. Donc en gros, comme tu as pu le voir dans mon mail, mon sujet traite un des motivations qu'ont les entreprises à implémenter des pratiques durables au sein de leur processus stratégique. Le but de ma recherche, c'est un d'identifier ces motivations, ces facteurs, ces drivers et de les classer. Tout ça en fonction de la des caractéristiques organisationnelles des entreprises. Une petite entreprise ne va pas avoir la même motivation qu'une grosse entreprise. Dès premières interviews que j'ai faites, j'ai remarqué que, souvent, les start-up, c'était plutôt le côté innovation qui les motivait à avoir des pratiques plus durables. Tandis que pour les plus grosses entreprises, c'étaient souvent des motifs financiers. Donc voilà, il y a des différences. Bon ça c'est sur le début, il me reste encore des interviews à faire pour analyser tout ça. Donc du coup, l'interview se passe de manière semi-structurée en 2 grosses parties. La première, c'est une petite partie d'échauffement où je vais te poser des questions assez générales pour voir un petit peu quel facteur tu vas relever sans que je t'en mentionne ou sans que je te guide de trop. La deuxième partie, je vais t'énoncer des facteurs que j'ai identifiés dans la littérature, et sur base de ces facteurs, je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 dans le cas d'Advista. Voilà. Donc du coup, peut être la première question. Est-ce que tu peux te présenter rapidement et expliquer ce que ce que Advista fait au quotidien.

G.D.B. : Oui, très bien. Donc mon nom c'est Géry de Biourge. Je suis Enthusastic Partner au sein de Advista. Advista, c'est un bureau d'études et de conseils en environnement et développement durable. C'est un bureau privé. On est une équipe de 8 personnes aujourd'hui. Notre métier c'est vraiment de mener des études environnementales et de donner du conseil et l'accompagnement aux entreprises dans toute une série de démarches et de procédures. Classiquement c'est tout ce qui est. Je dirais les 2 gros piliers principaux, c'est ce qu'on appelle les demandes de permis d'environnement, donc c'est les permis d'exploiter dont plein de monde a besoin. Ça va d'une huilerie en passant par un immeuble de bureaux, un petit garagiste, donc voilà, c'est très varié, une entreprise pharmaceutique, voilà, des petits des gros, un peu de toute taille. Et l'autre chose c'est fournir des expertises dans le cadre de certification environnementale. C'est à dire en gros, il y a des porteurs de projets qui veulent donner une certification environnementale à leur projet, généralement parce que ça lui donne de la valeur. Et dans ce contexte-là, on n'est pas assesseur. Donc ce n'est pas nous qui allons dire vous êtes certifiés tel niveau. Mais, par contre, on va produire une série d'expertises dans des thématiques ciblées comme la mobilité, comme la biodiversité, comme l'adaptation au changement

climatique. Voilà un petit peu. Il y a toute une série de choses comme ça, une dizaine de thématiques. Donc voilà, ça c'est vraiment les 2 gros piliers de nos activités. Et on est actif sur la région de Bruxelles capitale et en Wallonie. C'est un petit peu le terrain de jeu.

L.B. : Et donc du coup, qu'est-ce qui motive et qu'est-ce qui pousse Advista à aider les entreprises dans leurs actions pour obtenir des permis BREEAM, si je me rappelle bien, et à être plus durable ?

G.D.B. : Oui, alors il y a les permis d'environnement d'un côté et effectivement BREEAM, c'est une des certifications qui sont les plus connues. Ce qui nous motive, c'est de se dire que par notre travail, par l'accompagnement, par les conseils qu'on donne. L'idée, c'est en fait d'apporter des améliorations environnementales. Je dirais, l'élément de base, c'est faire en sorte qu'une activité qui est censée avoir un permis dispose effectivement d'un permis pour mener ses activités dans le respect des conditions qui se trouvent dans le permis. Donc l'autorité va délivrer un permis et va dire moi je vous autorise d'exploiter, ces activités, ces chaudières, ces installations de refroidissement, la piscine que vous avez au sein de votre site, le parking que vous avez et vous devez respecter pour chacune de ces installations toute une série de conditions qui sont de nature à assurer une protection de l'environnement. Et donc, c'est sûr que dans le cas des certifications, pour parler aussi des certifications. Le fait que par exemple, je prends l'exemple de la biodiversité dans BREEAM, y a un des chapitres qui concerne les recommandations qu'on formule à l'égard du porteur de projet. Et en fonction du pourcentage de recommandations qui vont être suivies. Eh bien, il y a 1, 2 ou 3 crédits qui peuvent être obtenus. Donc ça veut que selon l'ambition du porteur des projets, nous on va le pousser à aller le plus loin possible pour améliorer sa performance environnementale, limiter son impact environnemental. Voilà de façon très schématique la manière dont on travaille. Et donc ça, c'est évidemment très motivant quand on trouve qu'il y a du sens dans ce qu'on fait, et voilà.

L.B. : Donc en gros, si je comprends bien, il y a des facteurs internes, donc qui sont vraiment le corps du business de Advista et également des facteurs externes qui sont plus là, l'attente du client au travers des services que vous offrez ?

G.D.B. : Exactement. C'est souvent l'équilibre à trouver. C'est-à-dire, l'idée ce n'est pas de faire de n'importe quel site une réserve naturelle, c'est pas du tout notre objectif. Par contre, c'est essayer de, selon effectivement l'ensemble de ces critères internes et externes, c'est essayer dans

tous les cas d'avoir une amélioration environnementale. Et parfois, effectivement, on aura des clients plus réceptifs qui vont accepter qu'on les fasse monter très haut environ. Ah effectivement, on n'avait pas pensé à ça, on est prêt à faire, on est prêt à mettre le budget, ce qui est souvent une des clés. Et dans le minimum minimorum, c'est-à-dire, j'ai un permis qui est à jour, qui couvre effectivement toutes les installations qui doivent trouver dans notre permis. Donc il y a vraiment une échelle de possible entre un minimum et des grandes ambitions environnementales.

L.B. : Ici, tu viens de mentionner que parfois le client ne pense pas à certains aspects. Donc est-ce qu'avec les services que tu offres aux clients, est-ce qu'il y a une part d'innovation quelque part ?

G.D.B. : Oui, très certainement. Alors, je vais prendre 2 exemples parmi d'autres. Premier exemple, c'est une installation de refroidissement, c'est à dire quelque chose sert en gros à climatiser, par exemple, un immeuble de bureau. C'est à dire en gros, assurer quand il fait trop chaud en été, que la température intérieure reste acceptable. Dans le choix d'une machine frigorifique, le type de gaz qui est utilisé là-dedans. Donc ça fonctionne toujours avec un gaz qui va générer du froid pour schématiser. Mais c'est sûr qu'il y a des gaz qui ont un effet de serre qui est plus ou moins important. Donc le fait de par exemple pouvoir conseiller en disant, tiens, on vous conseille de travailler plutôt avec du R32 qu'avec du R410A. Bon c'est un peu technique. Mais, c'est dire on vous encourage. Ou du R1234ZE qui est une nouvelle génération. Mais c'est dire, on vous encourage à travailler avec un gaz dans vos machines qui a un impact au niveau effet de serre beaucoup plus limité. Alors, c'est surtout en cas de fuite, donc ce n'est pas censé se réaliser. Mais c'est se dire, s'il y a un problème, on minimise l'impact environnemental. Donc voilà, ça c'est un exemple.

L.B. : Donc du coup vous utilisez l'innovation au service des clients ?

G.D.B. : Utiliser l'innovation au service des clients et on les encourage à innover ou à se poser des questions que spontanément ils ne se seraient pas posés. Je donne un 2e exemple par rapport à ça si tu as encore 30 secondes. Avant, les immeubles de bureaux. On pouvait obtenir un permis d'environnement assez simplement, enfin permis d'urbanisme, pour dire on rase l'immeuble et on reconstruit un nouvel immeuble. Aujourd'hui, c'est plus autorisé. C'est à dire, les autorités n'acceptent plus ce genre de choses. Ils disent, non, démontrez-nous que la démolition est la seule option. Moi, ce que j'aimerais bien, c'est que vous assuriez une rénovation lourde de votre

immeuble, donc que vous conserviez l'essentiel. Et alors un truc, c'est là que le côté innovant vient. C'est que j'ai encore eu la la la question ce matin. C'est un gros projet à Bruxelles qui fait 78000 m² près de la gare du midi, un énorme truc. L'administration a posé la question ce matin en disant, j'aimerais bien vous poser la question de l'adaptabilité de fonctionnelle de votre immeuble. C'est-à-dire, est ce que vous pouvez me démontrer, aujourd'hui, que votre immeuble de bureaux, si demain je souhaite le transformer en immeuble de logements c'est possible ? Alors ça suppose de faire choix techniques architecturaux à la base. Base qui, en gros, ne compromettent pas la possibilité, peut-être en 20 ou 30 ans, de transformer l'immeuble. Un bête truc, en façade en fonction de la séquence des fenêtres ou de la profondeur de l'immeuble. Un immeuble de logement n'est pas forcément toujours évident. Mais se poser la question à la base et dire ça va être possible ou bien je vais réfléchir à démontabilité de mon immeuble plutôt qu'à sa démolition. Donc un moment pour le déconstruire et remplacer les pièces de façon modulaire. Voilà, nous, on les pousse à ce niveau-là, à se poser des questions et à innover de ce côté-là. Plutôt que d'être dans un truc traditionnel où tout était collé chimiquement, je caricature un petit peu, et où la seule possibilité en fait, c'était de se dire on doit arracher tout.

L.B. : Ça à long terme, ça permet à l'immeuble d'avoir peut-être une seconde vie si justement son activité viendrait à changer.

G.D.B. : Absolument. Il y a des bouquins très connus là-dessus qui montrent effectivement que 2 immeubles identiques à la base. C'est « How buildings learn », tu peux aller voir. Donc comment les immeubles apprennent. C'est un bouquin en anglais, Américain à la base. La couverture, tu verras, c'est 2 immeubles qui ont été conçus au même moment, qui sont totalement identiques et qui ont mené, qui ont une vie totalement différente. Ce qui fait qu'il y a un étage qui a été ajouté d'un côté, à l'autre il y a ceci et cela. Donc c'est vraiment assurer une pérennité des immeubles dans le temps et éviter que dans 30 ans on dise en fait il n'y a pas le choix, il va falloir le démolir et construire autre chose. On est typiquement là-dedans, c'est vraiment poursuivre en termes de durabilité. C'est-à-dire, on donne une première vie, une deuxième vie, une troisième vie à un immeuble qu'on peut convertir, qu'on peut adapter aux besoins des occupants etc. Donc, c'est passionnant en fait, comme thématique.

L.B. : Ça a l'air en tout cas. Et ici, dernière petite question thématique par rapport à la partie échauffement comme j'aime bien l'appeler. Est-ce qu'avoir des pratiques durables et offrir des services qui aident les entreprises avoir des pratiques durables, ça a un bon

impact sur la performance, qu'elle soit financière ou autre autre, j'entends performance sociale ou environnementale ? Comment ça peut avoir un impact là-dessus ?

G.D.B. : Alors tout dépend du point de vue duquel on se trouve. Tu veux le point de vue de Advista ?

L.B. : Je préfère le point de vue de Advista dans ce cas-ci, mais après si tu veux bifurquer sur l'autre point de vue il n'y a pas de souci.

G.D.B. : OK. Je dirais au niveau d'Advista, de façon un peu en filigrane, à priori, tout ce qu'on fait est censé quelque part apporter un bénéfice environnemental ou social. Deux exemples rapidement, je prends le projet de ce matin. Le projet de ce matin il y a un jardin, c'est un immense truc. Il y a un jardin central mais il n'y a pas de ce qu'on appelle de la pleine terre. C'est à dire en gros tu as aura quelque part une couche de béton à un moment ou un autre et au-dessus tu rajoutes X centimètres de terre et tu mets des plantes et très bien. Ce qu'on a recommandé nous, c'est dire vous devez créer de la pleine terre. Vous devez faire en sorte que votre dalle de béton, elle disparaisse sur la surface le plus grand possible parce qu'il y a un intérêt en termes d'infiltration des eaux et donc en termes de risque d'inondation, il faut évidemment que toute l'eau qui peut s'infiltrer s'infilte. Et en termes de biodiversité, c'est sûr qu'on peut arriver à des choses plus variées en ayant de la pleine terre plutôt qu'en ayant 30 cm de substrat où on va mettre des petits arbustes. Donc voilà peut-être juste cet exemple-là. Alors, sur le côté sociétal, c'est que dans nos projets. Peut-être essayer de sortir de l'immobilier. Mais enfin, d'une façon générale, tout ce qu'on recommande etc., c'est de faire en sorte qu'au niveau environnement ça aille mieux. Au niveau social, il y a effectivement parfois des choses où on se préoccupe dans l'environnement au sens large des aspects socio-économiques. On est obligé de le faire. Par exemple, dans tout ce qui est rapport d'incidence sur l'environnement ou études d'incidence sur l'environnement. Une des questions par exemple du projet de ce matin, c'est dire, tiens, il y avait trop de logements qui étaient relativement peu abordables. La demande dans tout le quartier, c'est justement d'avoir des logements beaucoup plus abordables et peut-être plus familiaux. Eh bien, ils ont supprimé tout ce qui était studio, appartement une chambre etc., pour faire davantage d'appartements familiaux de 2, 3, 4 chambres. Donc on doit se préoccuper aussi du contexte social dans lequel le projet s'implante pour que ça réponde, en tout cas quand c'est un projet immobilier, aux besoins du quartier ou de la région.

L.B. : Ok très bien. Donc du coup ça c'était pour la première partie de l'entretien où c'était une phase d'échauffement. Maintenant, je vais te donner des drivers que j'ai identifiés dans la littérature qui motivent les entreprises à adopter des pratiques durables. Donc du coup, je vais te demander de mettre du point de vue de Advista. Après si tu veux aussi donner le point de vue des clients, pas de souci, mais il faut juste le préciser pour que je puisse bien faire mes stats. Je vais te donner une différents facteurs, et je vais te demander de mettre une note de 1 à 7. Où le 1 ça représente ça n'a aucune influence sur nos actions et à implémenter des pratiques durables et 7, ça a énormément d'influence. Du coup, le premier driver, ce premier facteur, la première motivation qui revenait régulièrement dans la littérature, c'était l'aspect légal, la conformité aux réglementations.

G.D.B. : Ça reste à base. Alors je nuance un peu. C'est ça qui est un peu compliqué. En termes de permis, c'est une obligation légale d'obtenir un permis et les conditions à respecter sont généralement des choses qui viennent de la réglementation. Après l'administration, on met parfois des choses à sa sauce. Dans le cas de certification environnementale, par contre, jusqu'à présent, c'est essentiellement sur base volontaire. Donc ça c'est plutôt côté client. Mais de notre côté, notre boulot dépend très fort, donc peut-être 7, de la réglementation. C'est la première chose qu'on va examiner en disant, qu'est-ce que le règlement régional d'urbanisme impose ? Quelles sont les normes de rejet pour une savonnerie en matière d'eau ? Voilà donc là, ça reste la base.

L.B. : OK, très bien, c'est super clair, parfait. Le deuxième point, ici, ça va être en termes de performance financière, de réduction de coûts et d'augmentation de revenus. Donc ça, ici, pour une entreprise de service, c'est un petit peu plus difficile. Est-ce que le fait de proposer, du coup, des services en lien avec l'environnement et qui aide les entreprises à implémenter des pratiques durables, c'est positif d'un point de vue financier ou non ?

G.D.B. : On va dire qu'il y a moyen de gagner sa vie avec ça, ça c'est sûr. Après pour être très transparent. De toute façon, il n'y a pas de secret par rapport à ça. Mais quand on regarde les prix du marché, c'est à dire en gros à quel taux est-ce qu'un bureau d'étude peut vendre 1 h de prestation. Nous on travail avec un tarif standard, qui pour le moment est assez raisonnable et qui est de 90 euros par heure. Donc on n'est vraiment certainement pas les plus chers du marché. Et nos collègues confrères travaillent avec des taux qui varient de, je dirais, aussi 90, mais jusqu'à 110 -130 qui distingue parfois le fait de travailler avec un senior. Ça, c'est pour un exemple niveau bureau d'étude. Quand on travaille en matière d'environnement, les cabinets

d'avocats spécialisés, ils vont facturer entre 250 et 350€ de l'heure. Donc voilà. Donc c'est à dire en gros pour un permis d'environnement, pour diriger autrement, ça a besoin de 40 h de travail pour faire le job simplement fictif. Normalement 40 fois 20€, c'est le prix du marché, à 3600€, voilà. Donc ça veut dire qu'on ne va jamais faire des grandes fortunes. Il y a par contre des choses qui sont plus spécialisées ou que moins de monde fait. Et alors là ça laisse peut-être une latitude plus importante en termes de facturation et donc d'intérêt financier. Mais c'est des thématiques plus de niche où il y a quasi, enfin je pense notamment un truc où il y a quasi plus aucune entreprise qui s'occupe de ça, enfin c'est très rare en Belgique. Voilà, ça ne veut pas dire qu'on fait flamber les tarifs, ce n'est pas ça non plus. Mais on peut dire raisonnablement que on va vendre quel que soit le prix qu'on pratique. Mais voilà.

L.B. : Du coup, de ce que je comprends, c'est plutôt dans la moyenne autour de 4 j'imagine si je devrais mettre une note ?

G.D.B. : Oui, on peut mettre ça, oui.

L.B. : OK en fait cette question là elle est aussi vraiment plus spécifique à des entreprises qui vont proposer des produits. Par exemple, une entreprise qui produit du chocolat et qui a un packaging. Une des pratiques durables qu'elle peut avoir, c'est réduire son packaging. Donc du coup, moins de matière à utiliser, donc baisse de coûts et donc voilà ça a un impact financier. Mais sur une entreprise de service, c'est plus compliqué à mesurer. Mais bon, le guide entretien est fait tel quel. Donc voilà. Ensuite, en termes de réputation d'entreprise, d'image et de notoriété. Est-ce que le fait de proposer des services aux entreprises en les aidant à être plus éco-responsables, ça a un impact positif ou non sur l'image que Advista renvoie au public.

G.D.B. : C'est une bonne question. Alors on a une bonne image au niveau de l'administration. Je pense que ça tient moins au fait qu'on propose des services dans le domaine de l'environnement. Ça tient moins à ça qu'à la manière dont concrètement on le fait. Je donne un exemple par rapport à ça. C'est qu'il y a des bureaux qui sont considérés comme étant plus, comment dire. En gros, au niveau des bureaux d'études, on pourrait imaginer, c'est aussi effectif et je n'ai pas de mots en tête, mais il y a des bureaux qui pourraient être très rigoristes, rigoureux, un peu extrémistes et qui feraient que finalement les clients travailleront une fois avec eux, mais ce sera plus le cas après. En disant, attendez, vous poussez le truc beaucoup trop loin. Et à l'inverse, il y a des bureaux qui pourraient être plutôt des bureaux un peu mercenaires

et qui sont, je dirais, en termes d'indépendance vis-à-vis du client, moins à cheval là-dessus. Et donc, ils vont davantage jouer vis-à-vis de l'administration pour essayer de faire passer les choses en dissimulant potentiellement des choses. Bon, nous on essaie d'être le plus équilibré possible. J'aime beaucoup ce terme. C'est à dire en gros, clairement, notre objectif c'est de faire avancer les choses. Certains clients nous ont parfois demandé de mentir sur certains trucs. Bon écoutez, ça on le ne fera pas. Une nos valeurs, c'est la confiance. L'administration a confiance en nous. On veut chaque jour mériter cette confiance de l'administration. Maintenant, quand un dossier arrive de la part de Advista, et bien c'est OK Advista a fait le job, on peut se dire que le travail a été bien fait, on peut se fier à eux, donc voilà. Donc ce n'est pas vraiment lié à la nature du service, c'est plutôt lié à la manière dont concrètement le fait et au positionnement qu'on adopte vis-à-vis du client et de l'administration. C'est un petit peu ça.

L.B. : Oui donc c'est c'est plutôt le service rendu qui permet d'avoir une bonne image plutôt que le la nature du service.

G.D.B. : C'est plutôt ça ouais, donc je ne sais pas très bien à quel point mettre là-dessus. Mais après, honnêtement, c'est sûr que travailler et dire un bureau en matière d'environnement, etc., ça a une connotation spontanément plus positive que dire je ne sais pas moi, je vends des produits chimiques ou voilà. En fait chaque activité à son intérêt hein. Voilà, peut-être un sentiment plutôt positif. Bureau d'études environnement, c'est plutôt bien. Voilà, c'est très subjectif.

L.B. : Du coup peut être je dirais, je ne sais pas, 5, juste au-dessus de la moyenne ?

G.D.B. : Ouais, c'est ce que j'aurais dit, parfait.

L.B. : La partie suivante, c'est la pression des parties prenantes. Donc des clients, des fournisseurs, des investisseurs, etc. Est ce que toutes ces parties prenantes, qui sont autour de Advista, exercent une pression sur Advista pour que Advista ait des pratiques durables et permette de conseiller durablement les entreprises ?

G.D.B. : Alors bonne question. Pour le moment ce n'est pas quelque chose qui est qui est généralisé. C'est plutôt quelque chose qui est l'exception. On a un client important qui est effectivement venu vers nous. On peut le citer, c'est Befimmo, qui est un immobilier bruxellois, vraiment grand propriétaire, etc., avec lequel on travaille depuis des années. Et moi je travaille depuis depuis 20 ans pour eux dans différents bureaux d'études. Et eux ont envoyé à l'ensemble

leurs fournisseurs un questionnaire en disant, voilà, nous avons chargé une société qui s'appelle Ecovadis de screener l'ensemble de nos fournisseurs sur toute une série de critères environnementaux, mais aussi sociaux et toute une série de choses. Et donc on a même dû prendre un abonnement chez Ecovadis et donc on a dû remplir nos trucs et on a obtenu une cote, voilà. Mais c'est le seul fournisseur, enfin, le seul client qui pour l'instant est venu nous questionner par rapport à ça. Est-ce qu'on respecte un certain nombre de principes sur le plan environnemental, social et autres ? Et de gouvernance, ce qui est aussi quelque chose d'important. Et de bien être, un petit peu tout ça.

L.B. : Donc là-dessus si tu devrais mettre une note de de un à 7 ?

G.D.B. : Pour le moment c'est assez faible. J'aurais tendance à dire on est vraiment sur 1 ou 2. On a plein de clients, on a je ne sais pas, 50 – 100 clients. Il y en a un qui nous a demandé ça pour l'instant.

L.B. : OK ce n'est pas très généralisé.

G.D.B. : Non mais par contre.

L.B. : J'allais dire peut-être qu'on pourra y revenir après parce que j'ai une question qui pourrait être liée à ça dans la 3e partie de l'entretien, donc voilà.

G.D.B. : Juste une précision, moi j'avais interrogé à ce moment-là Befimmo. Parce qu'en fait le truc, c'est que tu remplis le questionnaire, puis à la fin on dit voilà, pour avoir votre résultat il faut payer l'abonnement annuel chez moi. Écoutez, c'est un peu, je trouve ça un peu, enfin pas lourdeaux. Mais je suis un peu étonné quand même afin de devoir payer quelque chose. Et ils ont dit, oui, on va un petit peu plus vite que la musique, mais on pense que c'est quelque chose qui va se généraliser et il y a un intérêt. Mais donc eux se positionnaient vraiment en disant on est un peu précurseur dans le truc et on en est bien conscient. Donc à voir comment ça va se développer par la suite.

L.B. : Ok, très bien super. On pourra peut-être y revenir après sur la question de la seconde partie. Ensuite, le 5e driver que j'ai identifié, c'était l'avantage compétitif. Donc la différenciation sur le marché. Est ce que le fait de proposer aux entreprises une aide, un service en termes de durabilité, ça permet de se différencier par rapport à d'autres services de, enfin, boîte de conseil ?

G.D.B. : Non parce qu'en fait je dirais, on est toute une série d'acteurs qui vont dans la même catégorie. Pour prendre un exemple, une société qui a besoin d'un d'un permis d'environnement. Elle va se dire je ne vais pas faire ça toute seule ou j'essaye et puis j'abandonne. J'ai besoin de me trouver un bureau d'étude pour faire le job et donc elle va aller chercher sur le marché les bureaux d'études qui sont capables de fournir un service. Donc c'est à dire voilà, c'est comme si j'ai besoin d'un peintre. C'est tous les peintres ont qui on va demander une offre. Donc c'est juste un besoin particulier. Et on est une série d'acteurs à pouvoir répondre à ce besoin particulier. Mais, on ne passe pas à la place de quelqu'un d'autre par rapport à ça quoi.

L.B. : Ok, donc une note assez assez faible aussi j'imagine ?

Ouais.

L.B. : 2 ?

G.D.B. : Oui 2, très bien.

L.B. : Ensuite, le sixième point, on l'avait abordé un petit peu dans la phase d'échauffement. C'est en termes d'innovation, donc développement de nouveaux produits, de nouveaux services au sein du processus. Est-ce que c'est quelque chose qui motive Advista à proposer des pratiques durables ou pas du tout ?

G.D.B. : A fond. Donc là, on est on clairement là-dedans. Alors donc ça, c'est sûr qu'on ne se contente pas de la partie service qui est un peu, je dirais, la grosse saucisse du service en matière d'environnement et de permis etc. On réfléchit toujours à 2 choses. C'est quels sont les besoins de nos clients par rapport aux nouveaux défis environnementaux qu'il doit relever. Ça, c'est une chose. Et puis, il y a aussi des choses, et je vais te forwarder un mail d'ailleurs. Je vais le faire tout de suite pour pas que tu perdes ça de vue. Bref, il y a aussi une série d'évolution de la réglementation qui font que des entreprises vont devoir se poser une série de questions qu'elles ne se posaient pas avant. Et donc il y a quelque part une obligation légale pour arriver à ça. Donc je ne sais pas si tu as déjà entendu parler de taxonomie verte, de CSRD, etc. Ça, s'il y a un sujet d'avenir, c'est celui-là. S'il y a bien un truc qui en termes de durabilité va impacter les obligations des entreprises par la suite, c'est notamment celui-là. Donc voilà, bref. Nous on est attentifs aux besoins, attentifs aux évolutions réglementaires. Je te donne un autre exemple par rapport à ça. À Bruxelles, ils sont de plus en plus attentifs à la gestion des eaux pluviales parce que pour une inondation, sous-dimensionnement de réseaux d'égouttage et etc. Avant, il fallait

prendre en considération, dans le dimensionnement, une pluie qui revenait tous les 20 ans, etc. Maintenant ils disent, on veut qu'il n'y ait aucune goutte d'eau qui quitte votre site tant qu'on ne dépasse pas une pluie centenaire. Donc ça veut dire une pluie centenaire, c'est une pluie qui va revenir une fois tous les 100 ans. Donc c'est une pluie vachement solide. Et on dit, cette pluie centenaire, vous devez être capable de l'absorber sur votre site sans qu'il y ait la moindre goutte qui parte à l'égout public. Ça c'est nouveau. C'est ce qu'ils appellent à Bruxelles la GIEP, la gestion intégrée des eaux pluviales. Voilà auquel tous les auteurs de projets sont confrontés aujourd'hui parce qu'ils savent qu'ils vont être attendus par l'administration au niveau de leur demande de permis. En disant, et en termes de GIEP, vous avez prévu quoi ? Et donc voilà. Et donc typiquement on sait qu'il y a un besoin et donc nous on dit maintenant on peut vous accompagner là-dessus. Parce qu'on voit souvent que les architectes sont à la ramasse là-dessus. Ils disent, on ne sait pas quoi faire, on a mis un bassin d'orage avec une grosse cuve en béton. Et ça, l'administration, elle veut plus en fait. Et donc voilà. On innove très clairement et on essaie d'être vraiment toujours avec une longueur d'avance sur les choses. C'est vraiment notre objectif et ce qui me motive aussi. C'est à dire il n'y a personne chez nous qui dit, ah super on va faire des permis d'environnement pendant 50 ans. C'est plutôt, que peut-on faire de différent ? Et là, on a déjà, sur une série de sujets, fait pas mal de nouvelles choses. De plus, comme ces 2 dernières années, des services qu'on ne proposait pas, que peu de monde proposait et qu'on propose aujourd'hui et qui rencontrent très clairement une demande.

L.B. : Donc du coup si on devait mettre une note, j'imagine que c'est 6 – 7, ce genre de note ?

G.D.B. : Oui, mettons 7, soyons fous.

L.B. : Ensuite, l'avant dernier point, c'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale, donc un engagement volontaire envers la société. Ça j'imagine que de par la nature d'Advista, c'est vraiment dans le core business d'être engagé sur cette thématique.

G.D.B. : C'est un peu ça. On n'a pas une politique RSE formalisée on va dire. Mais, par contre, c'est très clair que de par notre métier et le fait que chaque personne de l'équipe soit motivée à faire ce métier, ça traduit évidemment une préoccupation environnementale très importante. Il y en a, par exemple, qui viennent au bureau uniquement en transports en commun, à pied, à

vélo. D'une façon générale, tout le monde est hyper conscientisé par rapport à ces aspects-là. Voilà donc ça c'est sûr que c'est assez facile pour nous.

L.B. : Et sur une échelle de 1 à 7, tu évaluerais ça à combien ? Si on doit aussi prendre en compte comparé à l'innovation et la réglementation. Où ça, c'était 7.

G.D.B. : Bon, je mettrai 6.

L.B. : Ok, très bien. Le dernier point que j'avais identifié dans la littérature, c'était un petit peu par rapport au management du risque. Vraiment dans son ensemble, que ce soit un risque financier, environnemental ou social. Est-ce que le fait de proposer des services en termes de durabilité à d'autres entreprises, ça permet de mitiger le le risque ?

G.D.B. : Oui, la grande chance qu'on a quelque part, et je reviens avec les exigences réglementaire. C'est que pour autant qu'on travaille bien, on sait que les obligations des acteurs, entreprises et autres en matière d'environnement et durabilité ne vont aller qu'en augmentant. Il y a déjà un principe simple en matière d'environnement, c'est le principe du standstill, c'est-à-dire qu'on ne peut pas à un moment ou un autre, par rapport à une nouvelle réglementation, diminuer le niveau de protection de l'environnement. Donc ça veut dire que on va forcément dans le sens, malheureusement parfois ou parfois excessivement, mais on va systématiquement dans le sens de plutôt ajouter des obligations à des contrats, des exigences, pour augmenter le niveau d'ambition au niveau environnemental. Et donc je dirais pour nous, tant qu'on bosse bien, on sait qu'il y aura des besoins. On sait que les entreprises vont devoir trouver un partenaire qui va voilà. Et donc, ça nous garantit, je dirais dans une certaine mesure, notre travail. Et la meilleure preuve c'est qu'on fait plus ou moins 0 marketing et que on a toujours eu suffisamment de boulot. Et qu'en partant tout seul en 2017, on est 8 maintenant. Et du boulot on en a largement ce qu'il faut quoi. Donc on peut être assez rassuré par rapport à ça, tant qu'on bosse bien, qu'on a la confiance, etc., le bouche à oreille fait tout le job pour nous. Donc on va mettre 6.

L.B. : Ce n'est pas la motivation principale.

G.D.B. : Non, certainement pas. C'est à dire, ce qui nous motive, c'est dire qu'on fait quelque chose qui a du sens.

L.B. : D'accord, c'est noté. Ensuite ici, c'était un pour faire le point sur tout ce qui était notation. Il y a aussi une autre échelle de notation en termes de performance financière.

Mais vu qu'on l'avait évoqué plus tôt, j'imagine que ça va être la même note qui était de 4 comme au-dessus. Donc je vais skip ces questions-là. Ensuite, c'est un petit peu des questions de conclusion pour un faire le point sur tous ces drivers. Comme tu l'avais mentionné juste avant, est-ce que pour toi, parmi tous ces drivers et ces aspects qui motivent les entreprises, il y en a qui ont gagné en popularité avec le temps ou qui gagnent en importance ? Ou au contraire d'autres qui ont justement perdu énormément d'importance ?

G.D.B. : Que réfléchisse. Qui ont gagné en importance, il y a clairement les contraintes réglementaires. Donc on va donner l'exemple de la gestion des eaux de pluie. On est encore quelque chose de relativement souple et flexible avant ou avec quelque chose qui était accepté il y a même 5 ans. Qui était accepté il y a 5 ans et qui ne le sont plus acceptés aujourd'hui. Et donc c'est très clair que ça a plutôt tendance à monter en puissance et des exigences sont de plus en plus forte. Notamment, et là c'est l'exemple de la gestion des eaux, mais c'est sûr que les inondations 2021, etc. font prendre conscience à beaucoup de monde qu'il y avait un gros enjeu là. Et que on ne pouvait pas se contenter de dire absorber ou infiltrer la pluie qui revient tous les 20 ans, ce n'était pas suffisant. Voilà. Simplement parce que la ville, par exemple, a s'est beaucoup imperméabilisé et que dans la manière dont les égouts étaient dimensionnés à la base, ils n'avaient pas prévu qu'il y ait autant qui soient imperméabilisés. Donc en fait les égouts publics, aujourd'hui, ils sont sous dimensionnés par rapport au besoin si en gros toutes les eaux de tous les immeubles filaient directement dans les égouts publics. Ça ne peut pas marcher en fait, donc ça c'est plutôt renforcement. Maintenant redis-moi peut-être un petit peu les drivers pour que j'aie un peu plus loin.

L.B. : Il y avait aussi celui lui que t'avais mentionné, que tu travaillais avec une entreprise, la pression des parties prenantes. Tu disais que pour le moment tu avais une entreprise qui t'avait fait remplir un.

G.D.B. : Oui, une espèce de questionnaire.

L.B. : Oui. Du coup, c'est peut-être aussi quelque chose qui risque de gagner en importance avec le temps ?

G.D.B. : Je pense que oui. Je pense que ça va clairement aller dans ce sens-là. C'est à dire en gros, qu'il y a de plus en plus de clients ou d'entreprises qui vont veiller à ce que la chaîne de

valeur qui se trouve en dessous des fournisseurs soit compliant par rapport à une série d'exigences. Je pense clairement que ça va aller dans ce sens là. Ça c'est sûr.

L.B. : C'est parfait, ça répond à la question. Une autre sous-question. Est ce que pour toi, il me semble que tu l'as citée dans tes discours, il y a certains drivers qui sont intrinsèquement liés ? Il me semble que tu citais l'innovation et les les réglementations.

G.D.B. : Maintenant que je réfléchisse, c'est sûr que oui, il y a y un lien très clairement. C'est-à-dire qu'en gros, si tu as une exigence réglementaire qui reste stable et standard, qui n'évolue pas. En règle générale tout le monde va essayer de dire, moi je vais juste faire en sorte d'être conforme à cette exigence là. Si l'exigence évolue, ça suppose évidemment qu'on va devoir mettre un cran supérieur. Donc effectivement, tout se tient un petit peu. Des choses qui étaient des préoccupations avant, enfin qui n'étaient pas des préoccupations avant, deviennent des préoccupations aujourd'hui. Je prends l'exemple de l'adaptabilité fonctionnelle, donc le fait de pouvoir convertir un immeuble en d'autres fonctions ultérieurement. Cette question-là, il y a 10 ans, elle n'existait pas. Il y avait même un immeuble, un bête immeuble de 30 ans, donc assez jeune. On introduit une demande permise d'urbanisme. Nous notre idée c'est on va raser ça, on va construire autre chose. Pas de problème, allez-y. Voilà, aujourd'hui, il y a quand même un bon petit tour de braquet qui a été opéré de ce côté-là. Et au-delà de la réglementation, j'ai aussi un positionnement de l'administration aussi sur certaines choses. Par exemple, le fait que, je ne sais pas moi, la pluie centenaire, c'est à priori pas dans une réglementation aujourd'hui. C'est plutôt l'administration qui dit, moi j'attends de votre part que vous fassiez ceci ou que vous fassiez cela.

L.B. : Ok, d'accord.

G.D.B. : Donc réglementaire et puis il y a le positionnement de l'administration par profession. Je donne un autre, pour vraiment montrer. Mais on parlait du côté social et société. Dans le cadre du projet de ce matin, on avait été interpellé au cours de l'étude d'incidence. Donc qui date déjà d'il y a plus d'un an en disant tiens, au niveau sanitaire, vous avez juste prévu des sanitaires hommes et femmes. Et est ce que vous avez pensé à des sanitaires pour personnes non genrées ? Cette question là, il y a 5 ans elle n'était pas à l'ordre du jour du tout. Et le maître d'ouvrage a expliqué dans ses plans ce matin en disant, voilà, on a prévu des toilettes hommes, des toilettes femmes et des des sanitaires non genrés. Tout ça n'est dans aucune réglementation, il y a aucune réglementation qui impose ça. C'est encore des vieilles réglementations qui disent,

il faut homme et femme, chacun de leur côté et ça va être basé sur quoi ? C'est le fait que les femmes, en fait, avaient la trouille avant de se trouver dans les sanitaires avec les hommes. Et donc il y a le RGPT, donc un vieux bazar des années, je ne sais pas 40, qui a dit, il faut faire des sanitaires de chaque côté. Du côté non-genré, c'est juste une évolution de la société qui fait que c'est soutenu par l'administration. Du coup ça devient une exigence ou une attente. En tout cas dans le cadre d'un certain nombre de de projets.

L.B. : Donc de ce que je comprends vraiment, réglementation et innovation, c'est c'est très lié ici. En tout cas ici, ça touche un petit peu à la fin de mes questions générales sur mon sujet. Ça répond vraiment bien l'ensemble et tu as donné plein de pistes que je peux croiser avec d'autres interviews donc c'est super intéressant.

G.D.B. : Parfait.

L.B. : Est-ce que par hasard tu souhaites rajouter quelque chose ou est-ce que tu as une question à me poser ?

G.D.B. : Que je réfléchisse. Ce n'est pas vraiment une question, mais je te conseille vraiment de regarder le truc que Thomas m'a envoyé. Parce que si tu ne parles pas de, alors c'est un peu en lien avec le le côté financier, etc. Mais ce côté taxonomie, CSRD, etc., ce sont des choses vraiment à prendre en considération. Parce que ça a totalement déterminé l'orientation que toute une série d'entreprises vont devoir prendre pour avoir accès à par exemple à des financements. Ça va supposer, notamment dans l'immobilier, qui est considéré comme une activité éligible, que les entreprises performant d'une certaine façon sur le plan environnemental. Avec bilan carbone et une série de chose. Donc toute une série de choses qui étaient facultatives ou sur base volontaire aujourd'hui. Ce truc-là va clairement vachement chambouler la donne. Donc c'est plutôt un conseil, mais jette un œil à ça et tu te dois en parler dans ton travail parce que sinon tu auras loupé, à mon avis, un élément important. Tout le monde est encore en train de se poser en disant, c'est pour qui, pour quand, à quel moment, machin ? Tu peux aller voir aussi d'ailleurs sur le blog de Advista, donc c'est avista.be/blog. On a publié justement aujourd'hui, un article sur la taxonomie verte qui explique un petit peu. Voilà, c'est un article cours mais qui donnera aussi peut-être quelques bases. Je te conseille d'intégrer ça quelque part dans tes réflexions et dans ton dans ton travail.

L.B. : Top c'est noté. Oui, j'avais mentionné brièvement ça dans la partie réglementation du coup. J'ai expliqué que ça motivait les entreprises. Et j'avais fait un parallèle avec

justement le CSRD, en en quelques lignes, pour expliquer que maintenant il y a ça qui rentre en jeu et que ça va faire un gros switch pour les entreprises. Après mon sujet ce n'est pas le CSRD. Je l'ai juste mentionné, donc voilà.

G.D.B. : Oui oui c'est bien, au moins tu peux checker ce truc là, c'est bon.

L.B. : Ouais, c'est ça. Donc ouais voilà ça touche un petit peu à la fin fin de l'interview. Donc merci pour ton temps et d'avoir répondu à mes questions. Ça va être, comme je t'ai dit, vachement utile pour mon mémoire et voilà.

G.D.B. : Si tu as des questions pour une raison ou pour une autre. N'hésite pas à me renvoyer un petit mail. Ce n'est jamais un problème de prendre 1/4 d'heure pour creuser un point ou un autre. N'hésite pas. Et si pas nouvelle, bonne nouvelle, tout va bien pour toi.

LIONEL SLUSNY'S INTERVIEW

L.B. : Pour un petit peu te présenter mon sujet, comme je te l'avais dit hier, en gros, l'objectif de ma recherche c'est d'identifier et classer les différents facteurs de motivation qu'ont les entreprises à implémenter des pratiques managériales durables. Quelles sont les motivations d'avoir un business model un plus durable pour les start-up car elles n'ont pas toujours des pratiques durables. En gros, l'entretien se passe de manière semi-directive où je vais te poser des questions, au début assez générales, et après je vais te citer des facteurs que j'ai identifié dans la littérature. Sur base de ceux-ci je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 sur la motivation qu'a Shiperise à implémenter ce genre de pratique à cause de ces facteurs. Je ne sais pas si c'est clair, de toute façon j'y reviendrai tout à l'heure. Donc peut-être pour la première question. Si tu pouvais rapidement te présenter et un expliquer ce que Shiperise fait au quotidien.

L.S. : Donc tu connais mon nom, je m'appelle Lionel Slusny. Je suis co-fondateur de Shiperise. Avant de fonder cette start-up, j'ai déjà créé plusieurs structures qui s'appellent des start-up de nature commerciale mais aussi nature plus not-for-profit comme des associations. Au début de ma carrière j'étais consultant. Donc j'ai commencé tout au début j'ai commencé comme analyse de risque dans une banque d'affaires en produits dérivés financiers. Après j'ai travaillé en consulting stratégique pour une boîte qui s'appelle Oliver Wyman, qui est assez connue, qui à l'époque était très ciblée sur la finance. Donc j'ai fait pas mal de finances. Je suis resté toujours dans le secteur financier dans quasiment toute ma carrière. Puis j'ai évolué dans le consulting et puis en 2010 j'ai créé ma propre société de consulting qui s'appelait Loft Solutions à Paris et qui avait pour but d'accompagner les nouveaux acteurs de la finance digitale. Donc là j'ai fait énormément de projets IT pour des FinTech. A l'époque c'était peut-être d'ailleurs pas tout à fait encore FinTech. Donc j'ai travaillé pour une quinzaine de plateformes de crowdfunding pour les accompagner dans leur lancement, le développement, la réglementation, les opérations, l'IT. J'ai été fondateur en 2014 du European Crowdfunding Network, qui est en fait une association, une fédération de plateformes de crowdfunding. Là, j'ai touché pas mal à la réglementation justement, à comment est-ce qu'on combine en fait des acteurs de crowdfunding pour changer des lois ou pour avoir un impact dans

le marché. Et en parallèle de ça, je continue mes activités de consulting pour certaines de ces boîtes. Puis après j'étais administrateur délégué de l'ITA. L'ITA c'est une plateforme de crowdfunding à impact. Donc là tu vois on y vient tout doucement aux questions d'impact, de durabilité, au niveau de l'activité commerciale. J'ai fait un petit détour par l'industrie. J'ai l'industrie manufacturière parce que j'ai travaillé pour un fabricant de mobilier design et durable, ici en Belgique. Donc avec une expérience en fundraising et toute la mise en place des processus de gestion, de gestion des ventes, d'exportation, etc. Y compris un projet B-Corp aussi que j'ai mené pour obtenir un label B-Corp. En tout cas avec cet objectif là. Et puis là plus récemment, j'ai créé Shiperise, qui est un petit peu cette synthèse de l'activité de financement orientée durabilité, impact environnemental et manufacture. Parce qu'en fait Shiperise, ce qu'on fait, c'est qu'on finance des stocks de marchandises qui sont produits localement et qui ont pour but de réaliser la transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement. On finance uniquement ces produits là avec un mécanisme justement de financement un peu alternatif parce que nous on n'est pas un acteur bancaire, on n'est pas un intermédiaire. En fait, on va porter les stocks de marchandises sur notre bilan. Donc on est vraiment un acteur complémentaire aux autres groupes de financement classiques que sont les banques, les business angels et les fonds d'investissement.

L.B. : Ok top c'est super clair. Et est-ce que tu peux me décrire quelles sont les principales motivations de Shiperise d'aller dans le sens du durable, en investissant justement dans des produits qui vont vers plus de durabilité ?

L.S. : Alors je pense qu'il y a deux niveaux à considérer. Il y a le niveau des valeurs et des fondateurs. C'est très important. C'est qu'en fait au final, surtout dans une startup, en général les boîtes sont très imprégnées des valeurs et des croyances business de leurs fondateurs. Donc tu verras les gens qui croient beaucoup dans le pouvoir de la technologie, ils vont faire des boîtes plutôt technologiques. Les gens qui ont des valeurs d'impact social, ils vont voir que la différence des salaires n'est pas trop importante. Finalement, il y a un petit côté aussi un peu politique. Donc les valeurs, il y a aussi un peu la politique de l'entreprise. Est-ce qu'on veut une société égalitaire ? Est-ce qu'on veut promouvoir la performance individuelle ? Est-ce qu'on veut promouvoir la performance collective ? Moi au niveau de mes valeurs, pour revenir aux valeurs, c'est

que moi j'ai des valeurs très orientées de durabilité. J'ai un mode de vie qui est moi-même très low carbone, donc bas en carbone. Et donc si tu veux, j'avais envie, quand j'ai créé ma startup de faire un peu une startup qui corresponde à mes valeurs. C'est très important parce que je pense que quand on n'a pas ces valeurs-là, c'est très compliqué, en tant que fondateur, de se dire qu'on se met sur ce créneau. Parce que surtout dans la durabilité, ça devient un peu du greenwashing. C'est-à-dire qu'on le fait par intérêt économique, mais ça ne résonne pas forcément avec les valeurs. Donc si tu veux, le matin quand on se réveille, moi quand je me réveille, mon idée, ce n'est pas je veux faire de l'argent à tout prix. Mon idée, c'est je veux faire de l'impact environnemental à tout prix. C'est mon objectif principal. Et donc, ça s'aligne beaucoup mieux au quotidien. C'est beaucoup plus clair. Donc ça, c'est une première couche. La deuxième couche, c'est la couche commerciale et tous les intérêts que le fait d'avoir un business durable peut avoir. Et donc dans notre cas, c'est un créneau du marché qui est en croissance. C'est le premier argument. Deuxième argument, en fait, c'est un créneau du marché qui est sous, en anglais, on dirait « underserved ». Ça veut dire qu'il est sous attaque, enfin sous approché par nos concurrents. Donc, on n'a quasiment pas de concurrence sur ce créneau-là parce que c'est encore une niche. Il n'y a pas beaucoup d'acteurs de financement qui sont là-dessus. La troisième chose, c'est qu'on pense et on l'a remarqué pendant la crise énergétique et Covid, c'est que les acteurs locaux qui sont plus durables structurellement ou par construction, en fait, ils sont plus résilients. Et donc, quand on finance des acteurs comme ça, en fait, on prend moins de risques. Finalement, on a des contreparties qui sont plus solides. On l'a vu parce qu'on a fait des études au niveau des marges des entreprises. Elles ont des marges d'entreprises qui sont beaucoup plus résilientes. C'est-à-dire que comme à l'époque, elles consommaient même moins d'énergie, elles ont été moins impactées sur les coûts de l'énergie par exemple. Donc, leurs marges étaient meilleures, elles ont moins souffertes que les autres acteurs du marché. Autre aspect qui est important, c'est au niveau du financement de notre société. C'est qu'aujourd'hui, il y a une prime à la durabilité. C'est-à-dire que comme il y a plein d'acteurs et d'investisseurs qui veulent réduire leur empreinte carbone indirectement ou directement. Ces acteurs-là vont investir dans des boîtes qui sont plutôt décarbonées. Au final, ça diminue aussi notre coût de financement. Parce qu'il y a de plus en plus d'investisseurs qui incorporent cette prime. Donc, ils réduisent le coût ou les attentes de

rendement qu'ils ont par rapport à ces boîtes-là. Il y a quand même beaucoup d'éléments, mais ces 4 éléments que j'ai cités là, à mon avis, sont les principaux.

L.B. : En tout cas, ce sont déjà des facteurs que j'avais identifié dans la littérature. Donc, ça répond déjà assez globalement à l'ensemble de la question. Pour rebondir sur ce que tu disais dernièrement, est-ce que le fait justement d'investir dans des produits plus durables au lieu d'investir dans des produits classiques, est-ce que ça a aussi un impact sur la performance financière de l'entreprise ?

L.S. : En fait, c'est difficile à dire. Parce que nous, on ne fait pas du pas durable. À mon niveau, à mon échelle, je n'ai pas vraiment de point de comparaison. Je ne peux pas te dire, on a deux parties du portefeuille et la partie non durable performe mieux ou moins bien. Donc, si tu veux, c'est un point qui est compliqué. Tu peux répéter ta question pour que je réponde précisément.

L.B. : En gros, l'idée, c'était de mesurer l'impact sur la performance financière d'investir dans des produits durables. Est-ce que c'est perçu comme un avantage ou comme un désavantage ?

L.S. : En fait, dans notre cas, c'est vraiment comme un avantage. Parce qu'en fait, ce qui est important, c'est que dans le risque qu'on prend, c'est qu'il y a une notion de valeur résiduelle. Autrement dit, si notre client, on n'arrive pas à vendre le produit, en fait, on est collé avec ce produit. Et donc, il y a une notion de valeur intrinsèque du produit avec lequel on travaille. C'est très lié au risque financier qu'on prend parce que nous, on achète le produit, on le met à notre bilan. Donc, si le vélo, l'équipement, la chose en question n'est pas durable, il va y avoir une valeur résiduelle de revente qui va être moindre. Nous, c'est ce qu'on pense. Parce que c'est des produits qui, s'ils ne sont pas durables, ils vont être de moins bonne qualité. Et comme il y a une demande qui est en hausse, on se dit qu'un produit qui va être durable va être plus attrayant à l'avenir qu'un autre type de produit. Mais te dire maintenant, sur la petite période où on est en phase de démarrage, je ne peux pas te dire si j'ai fait une meilleure performance. Je crois que c'est égale ou inférieure au court terme et égale ou supérieur sur le long terme.

L.B. : C'est vrai que pour les autres startups que j'avais aussi interviewé, c'était assez compliqué justement de comparer parce que souvent, la startup, c'est dans l'essence du business d'être durable. Donc, il n'y a pas vraiment de point de comparaison. Et souvent, c'est trop jeune pour pouvoir comparer dans le temps. Donc, voilà. En tout cas, ici, tes premières réponses répondaient globalement à pas mal de facteurs que j'avais pu identifier. Donc, peut-être qu'on peut passer, pour ne pas faire trop long, à la deuxième partie de l'entretien. Donc, sur cette partie, je vais te donner des facteurs que j'ai identifiés dans la littérature. Et je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 en fonction du degré d'influence que ce facteur a eu sur tes motivations à avoir un business model durable ou à implémenter des pratiques durables. Donc ici, par exemple, le premier facteur que j'ai identifié, c'est l'aspect légal. Donc, la conformité aux réglementations. Est-ce que les différentes lois qui existent aujourd'hui ont influencé ton business model dans la création de celui-ci? Où 1, ça n'a aucune influence et 7 énormément.

L.S. : Le 7, c'est le plus important, tu peux mettre 7.

L.B. : Est-ce que tu veux un petit peu développer ?

L.S. : En fait, c'est que nous, aujourd'hui, on a un business où on apporte du financement par un mécanisme qui est du portage. C'est-à-dire qu'on va acheter le stock et le mettre à notre bilan et permettre aux clients de le racheter dans le futur. C'est une des seules activités qui n'est pas considérée comme un intermédiaire de financement. En fait, on n'est pas réglementé. Donc, notre business, on l'a désigné spécifiquement pour rentrer dans cette niche-là. Donc, tout autre type d'activité aurait été considéré comme un intermédiaire avec toute une foultitude de charges juridiques et légales liées à ça. On ne voulait vraiment pas. Et donc, nous, dans notre cas, clairement.

L.B. : Est-ce que justement, pour créer le business model, tu t'es plié aux lois, entre guillemets, en les prenant compte vraiment avec rigueur pour construire ton projet ?

L.S. : C'est-à-dire que nous, on a tout fait pour que ça n'ait pas d'influence. Mais de facto, ça a une influence. Parce que comme on travaille en creux, ce n'est pas parce qu'il y a réglementation qu'on a fait ce business-là.

L.B. : OK, d'accord. C'est plus clair comme ça.

L.S. : La réglementation n'a aucune influence sur notre business. Mais c'est pour cette raison-là qu'on l'a désigné comme ça. L'origine de la raison, c'est 7. Et l'influence, au jour d'aujourd'hui, c'est 1.

L.B. : OK, c'est plus clair comme ça. Super. Peut-être le deuxième point, maintenant, c'est en termes de performance financière. Comme on l'avait expliqué un petit peu auparavant, c'est peut-être un peu plus compliqué. En termes de réduction de coûts et d'augmentation de revenus, est-ce que le fait d'avoir ce modèle business et d'investir dans des produits plus durables, ça n'avait aucune influence sur ce choix-là, d'un point de vue financier ou énormément d'influence ?

L.S. : Ta question, si je reformule, c'est quel est l'impact financier de la nature durable de votre service et de votre produit ?

L.B. : Oui, c'est ça.

L.S. : L'impact est neutre donc 4.

L.B. : Le troisième point, c'est en termes de réputation d'entreprise, donc d'image et de notoriété. Est-ce que le fait d'avoir un business modèle durable, ça a une influence sur ça ?

L.S. : Je dirais 5. Parce qu'on n'a pas une identité visuelle qui est très orientée durabilité. On ne met pas des logos WWF ou des trucs 1% for the climate. On n'est pas encore B-Corp. En termes de branding, on n'affiche pas ça tant que ça. Même si nos clients comprennent qu'ils doivent être durables pour venir chez nous, ce n'est pas hyper visible. Parfois, on a encore des clients qui ont des produits qui ne sont pas durables et qui viennent quand même nous voir. Je dirais 5, entre 5 et 6.

L.B. : OK, top, super intéressant. J'avais une autre startup qui était aussi dans la durabilité qui, pour les mêmes raisons, c'est dans l'essence du business et il n'y a pas besoin de le montrer parce que généralement, les gens le comprennent par eux-mêmes. Le quatrième point, c'est un petit peu la pression des parties prenantes qui

sont autour de toi. Tu as un point de vue client, fournisseur, investisseur, etc. Est-ce que le fait d'avoir des pratiques durables, ça a une influence sur la pression des parties prenantes?

L.S. : En fait, on a plusieurs parties prenantes. Nous, nos clients, c'est les marques dont on achète les produits. Eux n'ont pas une énorme pression. C'est plutôt la contrainte qui s'applique sur eux. Donc, je dirais côté client, je dirais relativement peu. Par contre, côté investisseur, là, j'ai vraiment deux groupes. Il y a deux groupes. Il y a un groupe qui sont les investisseurs individuels qui sont très demandeurs de durabilité. Et les investisseurs qui sont plus gros, je dirais les investisseurs plus institutionnels ou les gros business angels, ils s'en fichent complètement. Donc, c'est un peu dommage, mais au niveau investisseur, il y a vraiment deux groupes.

L.B. : C'est une note également assez neutre, j'imagine.

L.S. : Je sais pas. Idéalement, pour être intéressant, il faudrait que tu puisses mettre sur chaque catégorie de partie prenante. Parce que chaque business va avoir un peu des tensions différentes, que ce soit côté client, côté investisseur, côté fournisseur. Donc, au général, si tu fais la moyenne de tout, je dirais 4. Mais pour moi, tu n'auras toujours que des 4. La manière dont tu poses ta question fait que tu vas moyenner énormément.

L.B. : Ça dépend aussi d'une entreprise à une autre, ce genre de question. Ici, pour essayer de pouvoir comparer entre les différentes entreprises, le guide d'entretien est fait tel quel. Du coup, je n'ai pas pu segmenter dans le détail chaque sujet. Le cinquième point, tu l'avais également un petit peu mentionné dans tes explications au tout début de l'appel. C'était l'avantage compétitif, donc la différenciation sur le marché. Il me semble que tu avais justement dit qu'il y a très peu d'acteurs qui proposent ce que vous proposez. J'imagine que ça a eu énormément d'influence sur le choix d'adopter des pratiques durables.

L.S. : Encore une fois, ça dépend envers quelle catégorie de clients. Je pense que certaines catégories de clients, c'est un 7, voire même un 8. Mais d'autres, c'est plus un 4. En moyenne, je dirais plutôt 6 sur les clients. Même 5.

L.B. : Le point suivant, c'est en termes d'innovation, donc développement de nouveaux services, ici, dans ce cas-ci, de pouvoir investir sans être un intermédiaire en rachetant les stocks. Est-ce que cet aspect-là, ça a énormément d'influence ou pas du tout ?

L.S. : Sur quoi ?

L.B. : Le fait d'avoir un business model innovant, est-ce que c'était quelque chose qui te motivait au début en lançant Shiperise ? La motivation au sein de Shiperise d'être plus innovant et de proposer quelque chose de nouveau qui va vers la durabilité.

L.S. : Pour moi, c'est 7, c'est essentiel. Je pense que mon co-fondateur, c'est peut-être un peu moins fort.. Nous, on adore ça. L'innovation, c'est très fort. C'est là-dessus qu'on communique, donc c'est très fort chez nous.

L.B. : Le point suivant ici, c'est en termes d'engagement volontaire envers la société, une responsabilité sociétale et environnementale. Quelque chose de volontaire qui vient de soi, d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement.

L.S. : Ça aussi, c'est 7.

L.B. : Et le dernier facteur qui revenait également régulièrement dans la littérature, c'est aussi un facteur assez vague. C'est en termes de management du risque. Il me semble que tu l'avais évoqué, que justement, investir dans des produits plus durables, c'était moins risqué que d'investir dans des produits classiques. Est-ce que cette chose-là, ça avait une influence sur le choix du business model ?

L.S. : Oui, la gestion du risque, c'est clé. Après, sur la durabilité, je dirais 1.

L.B. : Après, ici, je prends vraiment le risque dans l'ensemble, qu'il soit financier, durable. C'est vraiment général.

L.S. : Tu peux mettre 5, mais ce n'est pas front. Je dirais 5. Parce que nous, les risques, c'est des risques génériques. Donc, on les aurait traités probablement de manière assez

similaire si on n'était pas durable. Donc, je dirais 5. Et encore 5, c'est gentil. Tu pourrais mettre 4.

L.B. : Et ici, est-ce que par hasard, il y aurait d'autres facteurs que je n'aurais pas évoqué qui étaient une source de motivation de Shiperise dans le fait d'aller dans le sens de la durabilité?

L.S. : Oui, je dirais qu'en fait, nous, on a bénéficié de subsides. Aujourd'hui, il y a des subsides publics spécifique à ça, à la durabilité. Donc, c'est quand même un facteur important aussi pour nous.

L.B. : Donc, c'est aussi un petit peu en termes financiers dans ce cas-ci, j'imagine ?

L.S. : Oui, clairement.

L.B. : Ok, top. Est-ce que parmi tous les facteurs ici que j'ai évoqués, si tu veux, je peux te les réciter rapidement juste après. Mais est-ce que pour toi, il y en a qui ont gagné de l'importance au fil du temps, qui, en gros, il y a dix ans, n'étaient pas du tout considérés et aujourd'hui sont vraiment super importants?

L.S. : Alors, qu'est-ce qui n'était pas important il y a dix ans? Attends, je vais juste un moment réfléchir si j'ai une vision là-dessus. Qu'est-ce qui n'était pas important il y a dix ans, qui est devenu important ? Je pense que au niveau des matériaux, tout ce qui est circularité des matériaux, c'est clairement quelque chose de nouveau. Je pense que l'aspect de recyclage aussi, le fait que les gens sont beaucoup plus sensibles à l'idée de la destination de leur déchets. Je pense que dans le domaine de la mobilité, le fait que les villes ont vraiment pris en compte la mobilité douce, aussi au niveau des infrastructures, les piétonniers, les bicyclettes, etc. Ça a très fort changé aussi la perception en tout cas de la durabilité dans les pratiques de mobilité. En fait, il faudrait voir vraiment par secteur un peu qu'est-ce qui est nouveau, mais je pense que ça, c'était pas là et c'est vraiment venu très fort. Et moi, je l'ai vu globalement, même dans le monde entier, il y a des réflexions là-dessus. Je pense que ce qui était pas là il y a dix ans, qui est très impactant, c'est le réchauffement climatique. Clairement, je pense que c'est un facteur que les gens.

Il y avait beaucoup de climato-sceptique et je pense que maintenant, il faut quand même être très accroché pour être climato-sceptique quand même.

L.B. : Mais c'était plutôt aussi par rapport aux différents facteurs qu'on avait mentionnés. Tout ce qui était aspect légal, donc les réglementations. La réputation d'entreprise. La pression des parties prenantes. Ce genre de choses-là qu'on avait cité juste avant.

L.S. : Je suis assez neutre, parce qu'honnêtement, dans le monde du business, il y a beaucoup d'initiatives, mais quand je vois vraiment l'impact réel sur le business, le financement, la compta, etc., je trouve qu'il y a très peu de choses qui ont changé vraiment. Après, je suis pas une grosse boîte, je suis une petite boîte et je suis très soumis aux lois du marché. Mais je trouve que les lois du marché n'ont pas vraiment évolué en réalité.

L.B. : Ok, parfait. Et la dernière question un petit peu générale. Est-ce que pour toi, parmi tous les facteurs qu'on a évoqués et dont on a discuté aujourd'hui, certains sont étroitement liés ? Peut-être un exemple, au hasard, le fait qu'il y ait des nouvelles réglementations et l'aspect légal, les lois, etc., plus (+) l'innovation sont étroitement liées, parce que du coup, les gens vont innover en se basant sur les différentes lois qui existent. J'en ai pris deux au hasard, ça peut être d'autres.

L.S. : Je comprends. Étroitement liés. Moi, je pense que si je prenais réglementation, j'irais plutôt voir du côté du financement, que de l'innovation. C'est qu'en gros, quand tu es une start-up, tu es très soumis aux contraintes du financement. Parce qu'avant d'avoir des clients en suffisance, tu as toujours besoin d'investisseurs qui te suivent, que ce soit les business angels, les fonds d'investissement. Et eux vivent dans un monde qui est finalement très réglementé. Je te donne un exemple, les business angels en Belgique, ils bénéficient du tax shelter start-up. Tax shelter start-up, c'est un mécanisme qui permet de réduire de 45% les impôts. C'est une loi, c'est une réglementation quelque part. Et je pense qu'effectivement, sans ça, ce serait encore beaucoup plus compliqué de lever des fonds en Belgique. C'est déjà très compliqué aujourd'hui. Mais tu enlèves le tax shelter, je ne sais pas d'où il n'y a plus rien qui se passe, mais presque. Moi, je mettrais plutôt financement et réglementation ensemble.

L.B. : Et aussi pression des parties prenantes des investisseurs ?

L.S. : Non, pas vraiment. Pour moi, la pression des parties prenantes, j'irais plutôt vers le contexte commercial ou les clients. C'est plutôt lié à la demande du marché, je pense. Je dirais demande du marché et pression des parties prenantes, je dirais les mettre ensemble. Et il y a un facteur dont tu n'as pas beaucoup parlé, mais je pense que c'est le soutien des pouvoirs publics. Je pense que le soutien des pouvoirs publics, il est vraiment clé, c'est une dimension clé. Parce que le pouvoir public, c'est la société. Si tu veux, c'est la synthèse de ce que la société attend. Nous, en tant que fondateurs, quand on voit qu'on est soutenu par les pouvoirs publics, c'est comme si la société nous attendait ou nous soutenait, si tu veux. Pour nous, il y a une valeur symbolique aussi, ce n'est pas qu'un subside. C'est aussi le côté symbolique d'être soutenu par la société. Et ça, c'est très fort lié à la motivation du fondateur. Donc moi, je mettrais bien le soutien des pouvoirs publics avec la motivation du fondateur parce qu'il y a une portée symbolique. Ce n'est pas qu'un subside, c'est symbolique et financier, si tu veux. Parce qu'un investisseur, il ne va pas te soutenir si tu ne gagnes pas d'argent. Il aura beau te dire que c'est génial ce que tu fais. Si à la fin du mois, tu ne lui amènes pas un rendement, il s'en fout de te soutenir. Alors qu'un pouvoir public, il n'a pas une logique financière de prime abord. C'est un soutien qui est beaucoup plus profond en termes de motivation du fondateur. Parce que vraiment, honnêtement, je trouve que les investisseurs, c'est encore beaucoup trop timide. Le soutien de l'investisseur par rapport à l'aspect durable. Dans nos business, en termes de start-up, dans l'investissement equity. Je te jure que ce n'est pas nulle part, mais on est à 1% de ce qu'on devrait faire. On devrait faire 100 fois plus en termes de soutien au niveau equity.

L.B. : C'est super intéressant parce que ce facteur-là, je ne l'avais jamais identifié. Parce qu'il n'y a pas énormément de littérature sur les start-up. C'est aussi ce que j'essaye d'identifier. Sur les autres start-up que j'avais interviewés, on ne l'avait pas mentionné. Mais du coup, je sais que je pourrais peut-être le mentionner pour mes prochaines interviews de start-ups.

L.S. : Je pense que tu peux le mentionner parce qu'il y a beaucoup de paroles, mais il y a très peu d'actes. Je te donne un exemple. On a discuté avec au moins une dizaine de

fonds d'investissement. C'est vraiment des grosses structures qui sont capables d'investir à partir d'un million d'euros dans les entreprises. Malgré tout ce qu'elles disent, les questions, c'est très peu sur l'impact. C'est toujours sur le rendement, les risques, la finance. Même ceux qui se prétendent être durables viennent toujours sur des histoires d'argent. C'est très marginal. Je pense qu'il y a peut-être 10% du marché qui se dit durable en communication. Et dans ceux qui se disent durables, il y en a 90% qui font du greenwashing. C'est-à-dire que même dans les fonds d'investissement, même dans les investisseurs. Dans les faits, ils ne sont pas prêts à mettre une prime forte sur la durabilité par rapport au rendement financier.

L.B. : C'est clair.

L.S. : Et j'ai envie de dire que c'est triste. C'est une remarque personnelle. On est en 2024, c'est vraiment triste. Ça fait 20 ans que je travaille. J'ai créé plein de startups. Je suis un peu en mode « la durabilité, c'est maintenant ». Il y a un côté très démoralisant de voir que les investisseurs ne s'y suivent pas vraiment. Pour moi, si je peux me permettre une solution, ça va passer par les pouvoirs publics qui vont devoir biaiser le marché beaucoup plus fortement au bénéfice des boîtes durables. Je te donne un exemple. Il faudrait que les tax shelters pour les boîtes durables soient deux fois supérieurs aux boîtes non durables. Il faut que d'une manière ou d'une autre, on rétablisse un peu l'équilibre financier pour que les boîtes qui sont plus durables et qui sont désavantagées au démarrage puissent être réavantagées par des mécanismes, des lois du marché, si tu veux. On devrait bénéficier d'une TVA réduite. On devrait avoir un tax shelter doublé. On devrait avoir des centres d'entreprise gratuits pour nous permettre de ne pas devoir payer des locaux ou des services de base d'entreprise. Par exemple, nous, on paye finalement très cher sur des comptables, des bureaux, des infrastructures qui sont toutes très standards. On pourrait en tout cas se contenter de choses très standards. Et pour moi, on devrait bénéficier de tout ça gratuitement. Pendant deux ans, tu crées ta boîte. Tu vois, ce n'est pas si cher.

L.B. : Est-ce que tu penses que c'est quelque chose qui est occupé de se mettre en place ou pas du tout ?

L.S. : Non, je ne pense pas. Je pense qu'il y a des choses, mais ce ne sont pas les bonnes choses. Par exemple, dans tout ce que je viens de te citer, il n'y en a aucune qui est mise en place. Il y a encore un autre truc que je trouvais très important, c'est que l'État puisse donner des garanties. C'est-à-dire, par exemple, quand on fait des emprunts, qu'ils te garantissent 50% ou 75% des sommes qu'on emprunte à la banque. Pour que la banque, tout simplement, ait beaucoup plus de facilité de nous octroyer des fonds, tu vois. Je ne dis pas que le public doit prendre tout le risque, enfin qu'il prenne tout le risque, mais une partie du risque, si tu veux. Et justement, si on veut voir émerger des champions de la durabilité, il faut faire du très concret. On fait bien des logements sociaux pour permettre aux gens qui sont précarisés d'avoir un logement. Pourquoi on ne fait pas des pépinières d'entreprise « sociales » ? C'est une pépinière d'entreprise pour les entrepreneurs de la durabilité qui s'occupe finalement d'améliorer le bien commun, la société en général. C'est au bénéfice de tout le monde. C'est tout le monde qui devrait soutenir ces entrepreneurs-là. Mais beaucoup plus fort avec des choses beaucoup plus concrètes et plus simples. Parce qu'aujourd'hui, quand on veut remplir un subside, c'est des dossiers sans fin. L'information n'est pas disponible. On peut dire ce qu'on veut, mais c'est très compliqué de savoir ce qui est vraiment accessible. Au final, c'est les grosses boîtes qui sont bien organisées qui bénéficient des subsides. Si on prend la globalité des montants de subsides et qu'on regarde à quel type de sociétés ils sont octroyés. Je suis certain que 80% des montants de subsides sont octroyés à des boîtes de plus de 50 personnes. C'est quasiment certain. Et ça, ce n'est pas normal, parce que ça veut dire qu'on favorise clairement les boîtes existantes. Je te donne un autre exemple. Le précompte mobilier, c'est les taxes qu'on paye sur les intérêts de la dette et sur les dividendes. Donc quand on paye à un investisseur. Aujourd'hui, il n'y a pas de précompte mobilier qui favorise pour les boîtes durables. Au contraire, parce qu'aujourd'hui, un investisseur qui investit dans des fonds d'entreprises cotées en bourse, etc., qui en général ne sont pas très durables, c'est plutôt des trucs carbonés, malgré tout ce qu'ils peuvent dire. En fait, quand tu investis dans un fonds, tu ne payes pas de précompte mobilier, parce qu'en général, tu veux fonctionner avec des plus-values. Donc en fait, il y a des distorsions dans le marché qui font que même quand un investisseur déciderait d'orienter ses investissements vers ces entreprises-là, en fait, on le pénalise. C'est-à-dire que ce n'est même pas qu'on lui donne un bonus, c'est qu'on le pénalise. Et ça, ça ne va pas du tout. C'est un non-sens.

C'est vraiment un non-sens. Donc voilà, les garanties et les précomptes, ça, c'est aussi une autre action.

L.B. : Mais du coup, ça ne met pas un petit peu en contradiction ce que tu disais plus tôt par rapport au soutien des pouvoirs publics ?

L.S. : Non, c'est complémentaire, parce que tout ça dépend des pouvoirs publics. Les lois sur les précomptes, c'est les pouvoirs publics. C'est juste que pour moi, quand les pouvoirs publics mettent en place des lois qui favorisent, ça permet aux privés de prendre leur lait. Mais quelque part, quand ils se disent qu'on a un précompte réduit pour les startups ou pour les boîtes durables, c'est quand même moins dans la poche de l'État. Donc finalement, c'est l'État qui doit décider ça. Ce n'est pas le privé.

L.B. : Ok, j'ai compris. Je n'avais pas bien compris la nuance.

L.S. : Tout ce que je viens de te dire, qui sont des trucs très concrets, par exemple pépinière d'entreprise, services comptables gratuits, etc. Tout ça, ce sont des choses très simples. Tu fais ça et toutes les boîtes qui sont durables vont être favorisées, vont recevoir un gros coup de boost et pourraient devenir des champions, même internationaux. Il y a plein de pays qui ont bien compris ça et qui mettent en place des systèmes favorables ou des taxes très basses pour certaines de leurs startups. Les États-Unis, par exemple, c'est quand même très connu. Il y a quand même pas mal de boîtes qui doivent aller aux États-Unis. Après, c'est plutôt dans le domaine IT parce que la révolution industrielle du 21^e siècle, c'est l'IT. Ils ont capté 90% des boîtes maintenant sont aux États-Unis. Il ne faut pas s'étonner qu'on ait un écosystème de startups qui n'est clairement pas à la pointe de ce qui se fait. C'est parce qu'on n'a pas mis les mesures concrètes en place. Là, on est dans un pays où 80% de l'électorat, c'est des gens de plus de 50 ans. En gros, le pays est tenu par des politiques de vieux. C'est un vieux continent l'Europe. Et la Belgique encore plus. C'est une catastrophe, vraiment.

L.B. : Ici, je vois qu'on est déjà vers un peu plus de 40 minutes d'appel. Donc, je vais peut-être conclure. En soi, ma conclusion, c'est de te demander si tu voulais rajouter quelque chose. Mais je pense qu'ici, tu viens de rajouter suffisamment de choses.

L.S. : Non, j'ai fait tout ce que j'avais.

L.B. : Je voulais aussi te remercier d'avoir pris de ton temps pour répondre à mes questions. Ça apporte des nouvelles perspectives à ma recherche et ça va être super intéressant pour les comparer avec d'autres interviews.

L.S. : J'ai une petite question pour toi. Est-ce que tu peux peut-être m'envoyer soit le transcrit, soit la bande-son ? Comme ça, tu partages le lien avec ton outil. Est-ce que tu peux m'envoyer aussi ton mémoire quand tu l'auras terminé ?

L.B. : Quand je l'aurai terminé ? Oui, pas de souci.

GAUTHIER BODART'S INTERVIEW

L.B. : Moi c'est Lionel. Je suis étudiant en 2e année de master à la Louvain School of Management en option responsabilité sociétale des entreprises. Pour le moment, je suis occupé d'écrire mon mémoire qui porte sur les motivations qu'ont les entreprises à avoir un business model durable ou plus généralement à implémenter des pratiques durables au sein de leur stratégie. En gros, l'idée de ma recherche c'est d'identifier ces facteurs et de pouvoir les classer en fonction des caractéristiques organisationnelles des entreprises. Tu te doutes bien qu'une petite entreprise n'aura pas les mêmes motivations qu'une grande entreprise. Souvent une petite entreprise ça va plutôt être de l'innovation, tandis qu'une grande ça va être plutôt financier. Enfin ça ce sont mes hypothèses. Donc du coup, l'entretien se passe en 2 grandes parties. D'abord, une partie générale où je vais te poser des questions globales pour un voir ce qui te motive et ce qui motive Nolla à être plus durable. Après je vais te donner des facteurs que j'ai identifiés dans la littérature et je vais te demander de les noter de 1 à 7 en fonction de la motivation que tu as et que Nolla à les implémenter. Enfin l'influence de ces facteurs dans l'implémentation de de pratiques durables. Donc peut-être première question, si tu pouvais rapidement te te présenter et dire ce que Nolla fait au quotidien.

G.B. : OK, donc moi c'est Gauthier Bodart, j'ai 29 ans et j'ai lancé Nolla directement en sortant de mes études. J'ai fait ingénieur de gestion aussi à la LSM, dans le même master que toi. Je me suis lancé directement après mes études parce que j'étais en plein COVID et que du coup il y avait peu de boîtes qui embauchaient à l'époque. Du coup, je me suis dit que j'allais continuer mon projet, qui était né sur la fin de mes études. Et donc, Nolla, aujourd'hui, c'est une marque de cosmétique qui a pour mission de réduire le plastique dans une salle de bain en proposant des produits qui sont ultra agréables à utiliser. On travaille avec des parfumeurs. On travaille énormément l'aspect sensoriel des produits etc. Aujourd'hui, on a un déodorant dans un emballage 100% en carton qui est disponible en 4 parfums différents. On a un savon qui est disponible en 3 parfums différents. Maintenant, y a un tout nouveau parfum et je crois qu'il n'est même pas encore sur le site actuellement. L'objectif de la marque, c'est de vraiment de proposer des produits qui donnent envie, de remplacer ceux qu'on a utilisé, qui ne sont pas très sains et qui ne sont pas très clean pour la planète non plus. Enfin plein de flacons en plastique. Et de proposer quand même des produits qui sont super agréables à utiliser et qui donnent envie.

L.B. : Justement, maintenant pour se plonger sur les questions générales. Qu'est-ce qui te motivait, qu'est-ce qui motive Nolla à, justement, vouloir réduire le plastique dans les salles de bains, en proposant par exemple des emballages cartons ?

G.B. : C'est surtout la polémique des océans de plastiques qu'on voit beaucoup. Les plages qui sont polluées de plastiques qu'on retrouve 50 ans après. On voit des flacons ou des dépôts qui datent des années 50. C'est vraiment alarmant et ça dérègle tous les écosystèmes marins. Donc ça, c'est quand même un gros impact. Et donc voilà, c'est faire, à son échelle, un petit impact. Parce que bon il y a la cosmétique mais il y a l'alimentaire aussi qui joue beaucoup dans le plastique. Donc voilà, c'est essayer de trouver des alternatives.

L.B. : Donc c'est principalement une initiative personnelle de vouloir, à ton échelle, réduire le plastique dans les outils qu'on utilise au quotidien ?

G.B. : Oui, c'est ça, c'est vraiment une valeur personnelle. Avoir l'ambition de pouvoir changer les choses.

L.B. : Est-ce qu'en proposant ça, il y a, d'une certaine façon, un côté innovant ? En proposant, par exemple, des nouveaux emballages ou des nouvelles solutions ?

G.B. : Il y a un aspect innovant, même s'il y a déjà des choses qui existent. En termes de solide, typiquement le savon solide, c'était même déjà là avant le savon liquide. Donc, je veux dire, l'innovation, elle est dans la recherche de la composition des produits. Si je prends l'exemple du savon, les vieux savons qu'on connaît tous, en termes de sensorialité ils ne sont pas incroyables. Ils moussent bien, mais par contre ils laissent une sensation un peu de peau rêche comme ça sur la peau. Donc aujourd'hui, quand on veut innover sur un savon solide, ce n'est pas tellement sur le fait de faire un savon solide. C'est plus sur la composition, trouver des ingrédients qui, justement, laissent la peau plus douce, etc. Donc ça va être plutôt être innover sur le produit plutôt que sur le packaging. Même si, en l'occurrence, pour le déodorant par exemple, c'est vrai qu'un déodorant dans un emballage 100% en carton, on peut dire que c'est innovant. Même si aujourd'hui, ça ne l'est plus vraiment, en tout cas dans le secteur de la cosmétique. Mais ce qui est innovant, c'est la combinaison du packaging et du produit. Parce qu'il faut que le produit, un peu comme le savon, il faut que la formule soit innovante. Pour le déodorant c'est pareil, il faut que se soit un déodorant qui puisse être combiné avec un emballage en carton. Mais que le produit soit vraiment efficace, qu'il s'applique facilement pour que les consommateurs l'utilisent.

L.B. : Est ce qu'avoir une formule un différente, tu donnais l'exemple du savon qui permettait d'avoir une peau plus douce, permet d'avoir un avantage comparé à d'autres concurrents, à d'autres marques sur le marché ? En étant innovant et en composant aussi le packaging durable.

G.B. : Oui clairement. Du coup, je prends l'exemple du déodorant parce que Nolla a commencé avec un déodorant. Le premier produit, jusqu'à il y a un an, c'était un déodorant. Ce qui fait vraiment l'avantage concurrentiel du déodorant, c'est son efficacité. Donc, c'est la formule, la recherche des ingrédients, qui a duré très longtemps, qui fait qu'il y a un gros avantage concurrentiel. Mais au niveau du packaging, c'est un peu à double tranchant, parce que les gens sont contents de pouvoir réduire le plastique a priori, mais en termes de confort d'utilisation etc., ça reste quand même un peu moins confortable à utiliser que des grands sprays par exemple. Les gens ne s'imaginent pas qu'il y a de problèmes d'hygiène. Par exemple, entre mecs, dans un vestiaire de foot, on peut se partager le déodorant sans souci. Quand on a un stick, on se l'applique directement sur l'aisselle, on a peut-être moins envie de tester le déo de son pote. Et puis même en termes d'application, comme c'est 100% en carton, il n'y a pas de moyen de le remonter ou de le redescendre aussi facilement qu'avec un packaging en plastique où il y a une petite roulette qui permet de lever le déo. Donc c'est un peu à double tranchant parce qu'il y a l'aspect écologique qui peut être une plus-value, mais par contre l'aspect confort, on y perd quand même un sensiblement.

L.B. : Donc en fait, si je comprends bien l'avantage, il provient tout d'abord du produit avant de provenir du packaging plus durable.

G.B. : Oui, en tout cas pour moi. C'est ça le challenge en cosmétique. Mais j'imagine de manière générale que c'est pouvoir proposer des produits qui sont plus écologiques tout en gardant un confort qui est vraiment intéressant. Typiquement pour moi le déodorant est plus efficace que certains déos que tu peux trouver en grande surface. Et c'est ça qui va donner envie d'utiliser le déodorant. On va dire que le fait qu'il soit dans un emballage en carton, c'est un petit plus quoi. En tout cas moi, c'est comme ça que j'ai évolué dans Nolla. C'est qu'au début, je mettais vraiment en avant beaucoup plus l'aspect packaging 100% en carton et fait je me rends compte que ce qui intéressait vraiment les gens dans mon déodorant, c'est qu'il était vraiment efficace. Et donc maintenant, je communique différemment. J'essaie de mettre plus en avant le fait qu'il est sans sels l'aluminium, qu'il est quand même super efficace. Et puis, je dis, en plus

de ça vous pouvez le jeter au carton sans souci. Mais ça vient plus ma communication première quoi.

L.B. : C'est intéressant parce que ça rejoint d'autres interviews que j'ai faites où c'était plutôt pour des entreprises de service. Où les gens disaient qu'ils étaient plus intéressés par le service que par la communication durable sur le service. Et ici, dernier petit point un peu général. En termes financier et de performance. Est ce que le fait d'avoir un packaging en carton plus écologique et plus durable c'est avantageux comparé à avoir un packaging en plastique ? Par exemple, en termes de réduction de coûts. Par rapport au coût du matériau et puis à la production, etc. Est-ce qu'il y a un avantage à proposer un packaging en carton ?

G.B. : Ça dépend pourquoi. C'est difficile à dire parce que comme moi, je regarde que le carton, je ne sais pas trop comparer. Mais par contre, je sais que typiquement le stick déodorant en carton, je crois qu'il doit coûter 2 à 3 fois plus cher qu'un stick en plastique. Parce que c'est un produit qui est complexe. Si je compare, par exemple, à la boîte en carton pour le le savon. Là je pense que c'est quand même très intéressant comme packaging. Mais effectivement, pour le pour le stick en carton, là il y a plusieurs pièces différentes. Il y a des collages un peu spécifiques, etc. Donc ça, je pense qu'en termes de manufacture, c'est beaucoup plus complexe. Et du coup, ça coûte vraiment plus cher que juste un énorme moule pour faire des pièces en plastique où t'en as 1000 qui sortent à la minute qui du coup est beaucoup moins cher et qui permet de faire des grosses économies d'échelle.

L.B. : Oui c'est clair je comprends. On pourra y revenir un dans la seconde partie donc si ça te va on peut directement passer sur celle-ci. Ici, en gros, je vais te donner des facteurs qui motivent les entreprises à implémenter des pratiques durables que j'ai identifiées dans la littérature. Je vais te demander de mettre une note de 1 à 7. Où le 1 est la note la plus basse possible, c'est-à-dire ça n'influence pas les entreprises à implémenter des pratiques durables. Et 7, à l'inverse, ça les motive énormément. Donc le premier aspect qui revenait régulièrement, c'était l'aspect légal, la conformité aux lois. Est-ce que dans le cas de Nolla, les lois qui sont mises en place en termes d'éco-responsabilité ont joué un rôle dans ta motivation à proposer un produit différent ?

G.B. : Non, pas du tout.

L.B. : OK donc si tu devais mettre une note de 1 à 7.

G.B. : J'imagine que ce serait 1.

L.B. : Ensuite, le 2e point, on en parlait justement, c'était en termes de performance financière. Tu m'as répondu que dans le cas d'un déodorant c'était non. Proposer un packaging plus éco-responsable, ça ne permettait pas d'avoir une meilleure performance financière en réduisant les coûts, en augmentant les revenus. Mais du coup, vu que tu as donné aussi le contre-exemple de la boîte en carton pour le savon, est-ce que du coup ça a une influence sur ça ?

G.B. : Bah disons que c'est difficile dans le sens où moi c'est je ne regarde même pas autre chose parce que parce que je ne suis pas intéressé par le plastique. Mais je pense que ça ne reste pas plus intéressant. La boîte en carton pour le savon ne reste pas plus intéressante qu'un autre packaging. C'est de toute façon, je pense que c'est un standard quoi. Donc je pense que peut-être que je mettrai 2 mais pas plus.

L.B. : Ce n'est pas quelque chose qui me motivait au départ.

G.B. : Non. Mais, de mes cours, je me rappelle que c'est plus pour les grosses boîtes qui ont peut-être 3 packagings différents. Ils suremballent leur packaging et finalement se disent, si on enlève ce packaging là et qu'on repense un peu notre truc, il y a moyen d'économiser.

L.B. : Ouais, justement, c'est le cas. En fait la littérature était principalement basée sur des grosses entreprises et donc du coup le facteur financier revenait régulièrement parce qu'elles ça permet de faire de grosses économies. C'est pour ça que je devais d'office le mettre dans le guide entretien et aussi pouvoir le comparer à des plus petites structures.

G.B. : Oui.

L.B. : Le 3e point, c'est en termes de réputation d'entreprise, en termes d'image et de notoriété. Est-ce que pouvoir proposer un packaging en carton, quelque chose de plus durable, c'était quelque chose qui te motivait aussi pour voilà en termes de réputation ?

G.B. : Oui, ça je pense que d'une manière ou d'une autre, c'est aussi la réputation que je veux donner à Nolla, donc là je mettrai 6.

L.B. : Ensuite, le 4e point, c'est la pression des parties prenantes, que ce soient les clients, les fournisseurs ou les investisseurs. Est-ce qu'il y avait une pression, enfin, s'il y a une

pression extérieure, des clients qui ont envie justement d'un produit plus éco-responsable ou des investisseurs qui préfèrent investir dans des marques plus éco-responsables, ou même des fournisseurs qui veulent que tu aies certains standards ?

G.B. : Ça, je mettrai 4.

L.B. : Est-ce que je peux te demander de développer pourquoi 4 ?

G.B. : Dans le sens où les clients sont quand même intéressés. Donc là, c'est par rapport au packaging, c'est ça ?

L.B. : C'est par rapport au fait d'avoir des pratiques durables, donc ici dans le cas de Nolla, c'est le packaging en carton qui est une pratique durable.

G.B. : Ah oui. Du coup, je dirais que ça a un impact. Mais que en même temps c'est modéré dans le sens où les clients veulent quand même toujours la qualité. Ils se disent, je veux consommer mieux, mais si c'est moins bon que mon pot de Nutella, je vais avoir plus de mal à faire le changement. Ou si c'est 2 fois plus cher, je vais avoir du mal à faire mon changement. Donc je pense que si tu peux proposer la même qualité avec des impacts environnementaux. Alors là, le client est en mode, j'ai la même qualité et en plus j'ai ça. Alors oui, c'est pour ça que je dirais 4 parce que ça rentre dans la balance mais en même temps ce n'est pas, ce n'est pas non plus 100% le cas par le client.

L.B. : Ok oui, je comprends, c'est clair. Le 5e point, on l'avait aussi abordé juste avant. C'est en termes d'avantages compétitifs, de différenciation sur le marché. Est ce que proposer, ici, dans le cadre du déodorant, un packaging en carton, plus innovant, c'était quelque chose qui permet de différencier et de tirer un avantage comparé à des concurrents ?

G.B. : Ben là c'est difficile à répondre parce que ça dépend du marché sur lequel Nolla se positionne. Pour l'instant, je suis beaucoup en vente dans des magasins bio ou vrac, où au final, par rapport à ce qui existe déjà, ce n'est pas l'aspect environnemental qui fait ma différence. C'est plus justement l'aspect qualité du produit. Donc à ce niveau-là, je dirais que non. Mais par contre, si demain je commence à aller dans des Delhaize, des Carrefours. Alors là, fatalement, si je me compare à des Axe et Nivea, alors oui ça a du sens. Donc là c'est difficile de répondre. Pour moi ce serait peut-être 3 ou 4 aussi parce que ça dépend un peu du marché en fait.

L.B. : En tout enfin c'est clair quand tu précises si tu es dans un marché plutôt de magasins bio/vrac et Delhaize, c'est évident que ça va changer. Mais ici dans le cas actuel où tu vends dans les magasins bio, c'est peut-être plus un 3. Puis le 6e facteur, c'est en termes d'innovation, donc que ce soit niveau du packaging ou au niveau du produit, est-ce que c'est quelque chose qui te motivait au début lorsque tu as lancé la marque ?

G.B. : Oui. Je mettrai 5 parce qu'il y a quand même l'aspect où on a envie de proposer quelque chose de nouveau, de sortir un peu des sentiers battus. Qui plus est, on est en train de développer un shampoing et le shampoing est vraiment, enfin pour le coup, c'est une grosse innovation, on va mettre un brevet dessus.

L.B. : C'est du shampoing en poudre si je ne dis pas de bêtises.

G.B. : Ouais, c'est ça. Shampoing en poudre à dissoudre. Donc ça c'est quand même, ça pousse vraiment fort à l'innovation pour essayer de concilier l'aspect environnemental et le confort d'utilisation.

L.B. : Oui, je comprends, c'est clair. L'avant dernier point qui revenait régulièrement, celui-là, c'est souvent le plus simple. C'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Donc quand un engagement volontaire envers la société et l'environnement. J'imagine que ça, ça a influencé énormément ton business model ?

G.B. : Oui, c'est la source du projet en soi. Donc je dirais 7 oui.

L.B. : Oui, je crois qu'il n'y a pas besoin de développer, généralement c'est assez clair souvent pour les start-up qui vont dans le sens de la durabilité. Ici, celui-là est un petit peu plus compliqué aussi. C'est aussi généralement pour les plus grosses boîtes. Mais en termes de management du risque, que ce soient des risques internes à l'entreprise ou externe, les risques sociaux, environnementaux. Et en interne, ce sont souvent des risques plutôt financiers. Est-ce que c'est quelque chose, lorsque tu as lancé Nolla, qui avait une influence sur le choix de proposer un business model plus durable ?

G.B. : Du coup comme tu l'as dit, c'est plutôt lié à des grosses boîtes. Parce que en général, quand c'est une petite boîte, justement, tu ne jauges pas trop le risque parce que de toute façon tu n'as pas grand chose à perdre. Mais maintenant, après 3 ans d'existence, je commence à comprendre un petit peu les enjeux que ça peut représenter. Parce que tu commences à avoir des montants de plus en plus grands et donc tu te rends compte que changer ou lancer un produit

qui potentiellement va pas se vendre. Mais toi, tu investis beaucoup d'argent dans les packagings, dans l'image de marque, dans le développement de la formule, dans le l'achat des matières premières. Et donc, si ce produit ne se vend pas au final, tu as investi beaucoup d'argent pour pas grand-chose. Donc là je n'ai pas de réponse à donner.

L.B. : Peut-être que on peut dire 4 dans ce cas-là, quelque chose d'assez neutre ?

G.B. : Du coup, pour moi, je dirais 3. Parce qu'au moment où je l'ai fait c'était plus un risque personnel d'est-ce que je me lance et du coup je ne me paye pas pendant plusieurs mois, voir plusieurs années. Parce que c'est ça l'entrepreneuriat quoi. Mais du coup c'est plus un risque à ce niveau-là. Mais ce n'était pas en pensant à Nolla, est-ce que c'est un risque pour pour Nolla.

L.B. : Oui, je comprends, c'est c'est plutôt clair. C'était un la fin de la partie notation et ici pour terminer l'entretien, je vais te poser de nouveau 2-3 questions assez général pour un petit peu tout lier. Est-ce que, selon toi, parmi tous les facteurs que j'ai évoqués dans cette liste, si tu veux-je peux les répéter juste après, il y en a qui sont étroitement liées ou à l'inverse, pas du tout ? Quand je dis étroitement lié, c'est qu'ils vont de pair, ils ne vont pas l'un sans l'autre. Par exemple les réglementations amènent à l'innovation ce genre de chose. J'en ai pris deux au hasard, mais ça peut être évidemment d'autres.

G.B. : L'exemple que tu donnes est peut-être vrai. Après en l'occurrence, pour nous ça l'est pas du tout. Je veux dire, dans mon cas et selon mon point de vue actuel. Est-ce qu'il y en a qui sont liés ? Je pense que l'aspect innovation et la valeur. Non, pas spécialement en fait. Est-ce que tu sais tous les répéter peut-être ?

L.B. : Ouais je vais répéter. Donc du coup, le premier c'était l'aspect légal, mais donc du coup celui-là tu m'avais dit que dans ton cas il n'était pas très important. L'aspect financier. La réputation d'entreprise. La pression des parties prenantes donc clients, fournisseurs, investisseurs. L'avantage compétitif, donc se différencier sur le marché. L'innovation en développant des nouveaux produits. La responsabilité sociétale et environnementale, donc un engagement volontaire. Et manager le risque.

G.B. : Je pense que le financier et le risque sont liés, comme je l'ai expliqué. Et l'innovation du coup. Les trois, je dirais, sont assez liées. Parce qu'essayer d'innover, tu fais quelque chose de différent qui peut, enfin ce n'est pas sûr, se vendre et donc il y a un impact sur les finances. Le risque, je pense que c'est beaucoup au niveau financier qu'il faut l'analyser donc je pense que

ces trois-là sont quand même liés. Aujourd'hui, de plus en plus, je pense que la réputation et les valeurs environnementales de soi-même sont liées. De plus, j'ai l'impression que les clients, on voit que Coca-Cola ou Total ou je n'en sais rien, vont avoir une mauvaise réputation. Et donc d'une certaine manière, tu vas moins consommer.

L.B. : Pour éviter le greenwashing en quelque sorte.

G.B. : G.B. : Oui, c'est ce genre de truc. Donc je dirais que les 2 sont quand même de plus en plus liées.

L.B. : Parfait, en tout cas ça répond à la question. Et autre question un peu générale sur tous les drivers. Est-ce que pour toi, au fur et à mesure des années, certains de ces facteurs, de ces motivations que les entreprises peuvent avoir, ont gagné en importance ?

G.B. : Comme je dis, oui, parce que disons que ça a évolué. Par exemple, avant je voulais faire le produit le plus écologique, le mieux. Et puis en fait, je me suis rendu compte qu'il y avait des contradictions. Typiquement, pour faire le meilleur produit, il faudrait idéalement ne pas mettre de parfum. En fait, pour moi, l'aspect parfum, c'est ce qui fait tout dans le confort d'un déo, d'un gel douche, etc. Donc, il y a un moment où tu réévalues un petit peu et tu te dis que en fait il faut un produit qui est confortable pour le consommateur. Et donc, pour aller à l'extrême en fait, peut-être que mon combat, ça devrait être de dire aux gens d'arrêter de mettre du déo parce que ça fait un produit en moins à consommer, je n'en sais rien. Et donc fatalement, y a un moment où il faut voir la réalité des choses et donc baisser un peu ses attentes environnementales. Même si elles peuvent rester très hautes. Mais il y a un moment on ne peut jamais faire le produit parfait en termes environnemental. Surtout qu'il a plein de points de vue différents. Il y en a qui vont dire que les ingrédients ne sont pas 100% d'origine naturelle. D'autres que tu as du plastique dans ton packaging et donc en fait il peut y avoir plein de points de vue différents et tout ça combiné, ça devient différent.

L.B. : OK, je comprends.

G.B. : Et donc ça, je crois qu'au début, c'est peut-être lié au fait d'être une start-up. Tu te dis que tu as envie de révolutionner le truc et de faire le meilleur produit. Mais en fait, en fin de compte tu as des contraintes techniques de faisabilité, je ne sais rien. Peut-être que tu as un packaging qui est vraiment parfait. Il coûte 10€ plus cher et donc finalement le client ne va jamais l'acheter. Ou en fait il n'y en a que 100 qui sont produits à l'année et que du coup je vais

pouvoir en vendre 100 et puis c'est stop quoi. Donc clairement l'aspect environnemental et valeurs personnelles sont revue, je pense, un petit peu à la baisse. L'aspect financier est revu plus haut. Parce que tu te rends compte que en fait si tu ne fais pas de vente, tu ne peux pas continuer. Il n'y a pas d'argent. Oui, enfin. Tout est lié. Si tu veux avoir un réel impact, c'est mieux si Coca Cola fait un mini changement. Il y aura beaucoup plus d'impact que ce que moi j'aurais fait même si mon produit est excellent. Tu vois ?

L.B. : Oui c'est sûr. Parce qu'ils ont plus de moyens et donc du coup dès qu'ils vont faire une action, l'impact va être.

G.B. : Oui, c'est ça, ils vont impacter des millions, voire des milliards de personnes. Et toi, à ton échelle, enfin moi, à mon échelle en Belgique, je vais peut-être impacter, je ne sais pas 5000 personnes peut-être. Donc la différence d'échelle joue beaucoup. Donc tu te dis qu'en fait il vaut mieux que je grandisse pour essayer d'avoir un plus gros impact et d'essayer de vendre plus. Plutôt que de me concentrer et d'essayer d'améliorer mon produit et d'essayer de faire le meilleur produit.

L.B. : Oui, je comprends, c'est très clair. En tout cas, c'était la dernière question de mon guide d'entretien. Je ne sais pas si par hasard tu souhaites rajouter quelque chose ou si tu as une question peut-être à me poser ?

G.B. : Non, ça me paraissait assez clair.

L.B. : Alors on peut conclure là-dessus. Je te remercie encore de m'avoir accordé ce temps pour cet entretien. Ça amène des résultats super utiles et il y a plein de points de comparaison et de contradictions que je vais pouvoir faire avec des interviews que j'ai réalisées précédemment, donc c'est super intéressant. Je te remercie encore de m'avoir accordé cet entretien.

G.B. : Avec plaisir. Bonne chance pour ton mémoire du coup.

I.E. 'S INTERVIEW

L.B. : Je vais peut-être commencer par me présenter rapidement. Donc moi c'est Lionel. Je suis étudiant en 2e année de master à Louvain School of Management en option Corporate Sustainable Management, enfin RSE quoi. Du coup, j'écris mon mémoire qui traite des motivations qu'ont les entreprises à intégrer des pratiques durables au sein de leur processus stratégique. L'idée de ma recherche c'est d'identifier ces sources de motivation, ces drivers, et aussi de les classer. Parce qu'ils ont déjà souvent été identifiés dans la littérature, mais on connaît pas vraiment leur degré d'importance. Et l'idée c'est aussi de comparer ça au travers différentes entreprises selon leurs tailles. Une grande entreprise ne va pas avoir la même motivation qu'une start-up. Et aussi au niveau de leur secteur. Une entreprise de service n'aura pas les mêmes motivations qu'une entreprise de manufacture. Donc voilà, l'entretien pourrait être qualifié de semi-directif et est en plusieurs parties. La première partie consiste en des questions générales pour un peu que tu me dises des facteurs de motivation sans que je t'influence de trop, entre guillemets. Pour la deuxième partie, je vais te donner des drivers que j'ai identifié dans la littérature et je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 sur ceux-ci en fonction de l'impact qu'ils ont au sein de _____. Je ne sais pas si c'est clair.

I.E. : Ça va. Oui, c'est clair.

L.B. : Top donc peut-être, première question, si je peux aussi te demander de te présenter. Et d'expliquer globalement ce que _____ fait au quotidien ?

I.E. : Du coup moi c'est _____. Je travaille chez _____ en tant qu'auditeur, je suis spécialisé en audit non financier, donc tout ce qui est ESG. Donc, j'imagine que tu connais aussi à la CSRD ?

L.B. : Oui.

I.E. : Parfait. Je travaille à fond là-dessus. On aide des clients dans leur préparation au reporting CSRD. Donc beaucoup de boulot. C'est super intéressant parce que ça touche énormément de clients et ça va toucher tout le monde. Et donc, on voit vraiment la première vague d'implémentation là maintenant, déjà cette année. C'est vraiment très intéressant de voir tous ces changements, toute cette évolution vers la transparence. Parce que, finalement, c'est vraiment ça, cette transparence d'activités, non seulement financière, mais à une plus grande échelle, environnementale, sociale et de gouvernance. Donc ça va faire 2 ans que je travaille là. Donc moi, je pourrais beaucoup plus t'aider sur comment _____ aide ou travaille avec des clients

à ce sujet-là. Par contre, ce que fait _____ en interne, ça je suis moins informé. Mais en tout cas, je sais qu'il y a des efforts. Je sais qu'il y a aussi des efforts de transparence etc. Évidemment, parce que ce serait un peu hypocrite on va dire, de faire la part chez les autres et pas le faire chez soi. Je sais que _____, en Belgique en tout cas, est super motivé à vraiment faire un travail de qualité avec des clients pour la CSRD, EU taxonomie et tout ça.

L.B. : Au pire, sur cette question là, si tu préfères donner aussi de temps en temps le point de vue client, il n'y a pas de souci. Pense juste à le préciser, comme ça je ne mélange pas tout. Mais donc voilà. Peut-être une question pour commencer sur des questions qui touchent le sujet. Quelles sont les motivations au sein de _____ pour intégrer des pratiques durables dans la stratégie ? Et quelles sont ces pratiques durables aussi, par exemple ?

I.E. : C'est compliqué du coup parce que je sais qu'en fait _____ a un Impact Plan, donc c'est quelque chose qui est public. On peut regarder ça, c'est sur leur site etc. Donc ils ont vraiment des ambitions de vouloir baisser leur empreinte carbone par exemple, etc. En réalité, en tant que service provider, ce ne sont pas les pires pollueurs, on va dire, sur l'échelle mondiale. Mais en plus, je traite essentiellement avec des clients d'industrie et donc là on peut voir des grands joueurs qui sont vraiment des plus gros pollueurs on va dire. C'est beaucoup plus pertinent de parler d'eux.

L.B. : Après, si tu veux aussi donner des sources de motivation, des clients, des sources qui reviennent régulièrement, c'est aussi intéressant.

I.E. : Alors là, pour le coup, c'est vraiment, la CSRD elle arrive. Là c'est obligé. C'est une obligation pour énormément d'entreprises de devoir reporter sur leurs informations non-financières etc. Mais, je sais que c'est quelque chose qu'ils font parce qu'ils veulent aussi garder une bonne réputation au sein de leur clientèle, leurs consommateurs et aussi leurs investisseurs. De toutes les parties prenantes quoi. Donc on voit que le monde change dans ce sens. Il y a une transition dans le monde en ce moment qui fait qu'on s'intéresse tout autant au profit, aux finances, etc. Mais, il y a un intérêt général pour les autres aspects de l'entreprise. Simplement, notre génération à nous, si on voulait investir notre argent aujourd'hui, on serait beaucoup plus attentif aux informations ESG, tu vois ?

L.B. : Je me permets de te couper. La source de motivation, elle est en partie interne, parce qu'initiative personnelle, mais aussi externe de la part des clients ou des fournisseurs et de la réglementation, qui font que des pratiques plus durables doivent être adoptées ?

I.E. : Voilà. Moi, je trouve que c'est beaucoup plus externe qu'interne parce que c'est plutôt réactionnaire que l'inverse. Parce que c'est vraiment une réaction à ce que le marché est devenu. Donc là, on voit qu'il y a un intérêt pour avoir un monde plus vert, un monde plus juste, etc. Donc les entreprises sont obligées d'un peu de refléter ça. On ne peut pas nier qu'avec les personnes plus jeunes, c'est généralement la tendance. Les personnes plus jeunes qui arrivent dans les entreprises veulent changer des choses en interne aussi. Donc ça c'est quelque chose qui va grandir je pense. On ne peut pas l'éviter quoi. Je pense qu'en interne ça va changer au fur et à mesure, un peu plus à long terme. En externe, là avec la CSRD, ça va changer beaucoup plus vite.

L.B. : Ok, je comprends. Est-ce que du coup, implémenter de nouvelles pratiques durables au sein des entreprises, c'est aussi, d'une certaine manière, innover ? En trouvant des nouvelles méthodes pour produire un produit ou délivrer un service ?

I.E. : Je suis d'avis que oui car c'est l'innovation de manière générale. Je vois chez les clients que la plupart repensent leur stratégie par exemple. Comment inclure des aspects plus écologiques dans leur manière de produire. La consommation énergétique aussi. Ça c'est un énorme facteur. Si une entreprise dépend énormément sur les énergies fossiles, elle va avoir une énorme empreinte carbone. Chose qu'elle ne veut plus avoir d'ici x années parce que ça va devenir un trop gros fléau pour eux. Donc, ils sont obligés d'innover, de trouver d'autres manières de consommer, qui sont plus vertes. Donc ça, je vois vraiment chez tous nos clients. Donc ça, c'est vraiment un gros point. Et puis, au sein de ____, je sais aussi que, par exemple, c'est peut-être un exemple banal, mais juste le fleet. Les voitures de société, par exemple, ont toujours été des voitures diesel. Et maintenant c'est devenu électrique.

L.B. : Mais il n'y a pas une loi par rapport à ça qui est passée ou quelque chose comme ça ?

I.E. : Oui, il y a une loi qui est passée. Donc là pour le coup, c'est devenu un peu obligatoire et donc ____ est déjà en train d'implémenter ça.

Top. Donc ça c'est un exemple de pratique durable que ____ va implémenter.

I.E. : Voilà oui, c'est un exemple pour _____. Après je peux aussi donner un autre exemple pour _____. Par exemple, les séances de onboarding. Avant c'était normal pour la vague de onboarding de première année, qu'on les envoie tous à Malte ou en Espagne. Ils font une ou

deux semaines de training là-bas ensemble dans des hôtels. Donc, tu envoies toutes ces personnes en avion. L'empreinte carbone, elle est énorme, tu vois ? Et maintenant, ils ont changé leur politique interne. C'est quelque chose qui se passe dans les Big Four. Et maintenant, ces onboarding sessions se passent en Belgique. Donc là, c'est un gros effort aussi, qui représente aussi un coût financier plus élevé. Ce qui est assez paradoxal. Mais en revanche, l'empreinte carbone diminue et c'est sympa. Voilà.

L.B. : Justement, ma dernière question, c'était aussi par rapport à ça. Est-ce que le fait d'adopter des pratiques durables. Donc par exemple passer du diesel vers l'électrique. Où ici, pour les onboarding, un gros voyage à Malte, plutôt le faire en Belgique. Quel est l'impact d'avoir des pratiques durables sur la performance financière d'une entreprise ?

I.E. : Financière. Je pense que dans le court terme en tout cas, ça va leur coûter un peu plus cher, mais ça c'est un peu inévitable vu que ce sont des changements. C'est inévitable que ça va coûter plus cher ici que à l'étranger. Je ne sais pas pourquoi c'est comme ça, mais c'est comme ça. Mais je pense qu'au long terme, ces entreprises vont en sortir gagnant. Parce que, justement, ça va amener plus d'intérêt. Les gens vont voir qu'ils font des efforts, c'est positif pour notre futur, ils pensent à vouloir amener un monde meilleur, moins polluant. Les entreprises conscientes, entre guillemets, qui font des efforts.

L.B. : C'est un investissement où ça représente un coût énorme à ce moment ci, mais dans 10 ans ce sera enfin les coûts seront amortis on va dire.

I.E. : C'est ça, parce qu'en fait, on peut imaginer que les coûts, au long terme, vont être encore plus hauts si on ne fait pas des changements maintenant. Donc le fait d'implémenter ces changements maintenant, certes, ça va coûter cher. Mais au fur et à mesure, ça va coûter de plus en plus cher et l'entreprise se retrouvera perdante.

L.B. : Ok, parfait. Donc ça, c'était pour la phase d'échauffement, pour identifier plusieurs drivers. C'est super intéressant parce que tu en as cité 2-3 que j'ai aussi retrouvés dans ma littérature. Maintenant, la deuxième partie, je vais te donner les drivers et les sources de motivation que j'ai identifiées dans la littérature, et je vais te demander de mettre une note de 1, qui est la note la plus faible, à 7, qui est la note la plus élevée. Dans ce cas-ci, on va parler de ____, la motivation qu'à ____, à quel point ce facteur a influencé ____ à intégrer des pratiques durables à cause de ce facteur. C'est assez difficile à expliquer, je ne sais pas si c'est clair. De toute façon, le premier exemple est super clair et assez logique

au vu du discours que tu as eu. C'est l'aspect légal, donc la conformité aux réglementations. J'imagine qu'aujourd'hui, avec la CSRD, c'est quelque chose qui joue énormément sur la motivation de _____ et d'autres entreprises à implémenter des pratiques durables.

I.E. : Bien sûr. C'est toujours le cas. En tout cas, avec _____, je sais que ils ne vont pas être réactionnaires, donc ils vont assez anticiper ce qui va arriver, etc. Vu que c'est un service provider, ils ont un regard assez clair sur le landscape législatif. De manière générale, _____ sait se préparer pour n'importe quelles obligations législatives qui vont arriver. À ce niveau-là, je pense que la boîte est toujours prête. Mais je sais aussi qu'en interne, il y a une énorme volonté de vouloir être on top of the game. Il y a beaucoup de jeunes dans l'entreprise qui font parler leurs opinions, leurs idées, etc. et ça aussi _____ est assez ouvert aux discussions internes. Il y a une vertu de parole.

L.B. : C'est un autre facteur que j'ai identifié. Ici, c'est vraiment par rapport aux lois. Si tu devais mettre une note de 1 à 7, est-ce que c'est ?

I.E. : C'est vrai. De 1 à 7, je dirais, ils sont vraiment chauds. 6, c'est parfait.

L.B. : Après, si tu veux, quand je t'en cite après, et que tu trouves que le deuxième a plus d'influence, on peut toujours revenir. Le deuxième aspect, pour une entreprise de service, c'est souvent plus difficile à expliquer. Mais d'un point de vue financier, prenons l'exemple des voitures. Passer de voitures diesel à des voitures électriques, est-ce que ça a un avantage sur les finances, en termes de réduction de coûts ou d'augmentation de revenus ? Parce que c'est un investissement à un moment T, mais après, peut-être que le diesel coûte plus cher que l'électricité, ce genre de choses. Est-ce que intégrer cette pratique durable influence _____ ?

I.E. : Je pense que oui, c'est important. Note de 6 aussi. Je pense que c'est important. Je ne suis pas super informé sur le sujet, mais je sais qu'il y a des avantages fiscaux à respecter cette transition-là de passer du diesel au électrique. Après, malheureusement, je ne suis pas expert.

L.B. : Chaque aspects sont assez différent et c'est dur d'avoir un avis global sur tous les aspects. Surtout, typiquement, l'aspect financier, c'est souvent un département spécifique. Donc, voilà. Le troisième point, c'est en termes de réputation d'entreprise, d'image, de

notoriété. Est-ce que le fait d'avoir des pratiques durables et les mettre en avant, c'est quelque chose qui motive l'entreprise à le faire ?

I.E. : 100%. Alors là, je mettrais clairement 7. Si tu veux des exemples, je peux aussi en donner.

L.B. : Oui, c'est toujours bon à prendre.

I.E. : Par exemple, il y a des initiatives au sein de l'entreprise que les employés peuvent amener. Par exemple, j'ai participé à un truc il y a quelques mois où on a été nettoyer une rivière. C'est quelque chose qui a été aussi poussé. C'est ce genre d'activité qui gère à l'intérieur de l'entreprise par les employés qui amènent les idées et puis après ____ les pousse et met en œuvre l'activité et nous donne les moyens pour le faire. Et puis après, évidemment, c'est quelque chose qui est publié sur les réseaux sociaux. Donc, ça crée une petite effervescence là-dessus.

L.B. : Très bien, c'est clair. Le quatrième point, on l'avait aussi un petit peu évoqué durant la phase d'échauffement, c'est la pression des parties prenantes, que ce soit clients. Pour l'entreprise de service, ça va surtout être les clients. Pour les entreprises de manufacture, des fournisseurs, des investisseurs, etc. Est-ce qu'il y a de la part des clients une certaine pression mise sur ____ pour les aider dans l'implémentation de pratiques plus durables, typiquement avec la CSRD ?

I.E. : Donc, oui et non. En fait c'est compliqué, parce qu'il y a certains clients qui vont approcher ____ pour venir les aider. Mais en fait, la majorité, c'est ____ qui va aller voir les clients et dire, vous avez besoin de nous. Venez chez nous, on a les outils pour vous aider et on vous montre. On a un document pour leur montrer tout ce qu'on sait faire pour eux. Et l'urgence ou la nécessité pour laquelle ils auraient besoin de ____ comme collaborateurs. Je ne sais même pas comment noter ça parce que ça peut aller des deux sens. Est-ce que je mets en plein milieu un 4 ?

L.B. : Ouais, pas de soucis. J'ai eu plusieurs interviews où il y avait vraiment deux points de vue qui balançaient où d'un côté c'était vraiment une source de motivation et de l'autre pas du tout. Où ça n'avait aucune influence et d'un autre pas du tout. Souvent on mettait la poire au milieu, on va dire.

I.E. : Ben voilà. On va suivre cette trend là, je crois. Je pense que c'est ce qui s'applique le mieux.

L.B. : Le point suivant, c'est en termes d'avantages compétitifs, de se différencier du marché par rapport aux autres membres du Big Four par exemple, dans la proposition des services en termes de durabilité. Est-ce que les services que vous proposez sont vraiment différents d'autres et permettent d'avoir un avantage et se différencier par rapport à ça ?

I.E. : Ok, donc là ce que je peux dire c'est que ____ mise vraiment sur la qualité. Donc c'est quelque chose qui est vraiment important au sein de la boîte, c'est de donner un service de qualité aux clients. Ce qu'on fait généralement, c'est donner un seuil de qualité et nous on veut aller encore plus haut. Donc souvent, soit les clients prennent ça et ils sont très contents parce que du coup ils ont un travail exceptionnel avec nous. Ils sont très contents, c'est complet. Soit, ils vont dire c'est parfait, c'est cool, vous êtes motivé. Mais après une fois que le travail commence, ils vont rattraper et tout ça parce que ils réalisent qu'en fait derrière il y a encore beaucoup de travail parce qu'on va poser beaucoup plus de questions. On va être très présent, on va vouloir vraiment les épauler à fond. Du coup oui, je pense que ____ fait tout pour se différencier et je pense que ça marche avec certains clients. Comme je disais, il y a certains clients avec qui ça marche très bien et d'autres ils n'ont pas envie de forcément aller si loin dans le travail. C'est peut-être qu'ils se disent que c'est juste de la compliance, par exemple pour le cadre de la CSRD. C'est l'Europe qui nous donne encore un truc à faire, on a juste envie de bâcler. Alors que ____ va vraiment vouloir faire un travail constructif où le client comprend exactement pourquoi il fait les choses pourquoi il a besoin de faire un reporting de qualité etc. Du coup là, je pense que je vais quand même mettre une bonne note parce que je suis assez fier que ____ veuille mettre cet effort là. Je vais mettre un 6

L.B. : Parfait. Ici, en termes d'innovation en proposant des services plus innovants. Est-ce que c'est une source de motivation au sein de ____ d'avoir des pratiques durables plus innovantes ou proposer des services en termes de durabilité plus innovants ?

I.E. : Alors là, c'est pour mes collègues en advisory. Mais je sais que le département advisory fait vraiment très bon travail. Mais bon voilà c'est pas mon département donc je pourrais pas vraiment trop t'aider à ce niveau là. Mais de ce que je sais, c'est de qualité aussi. Donc un 6.

L.B. : Ok top. L'avant dernier facteur, tu l'avais également mentionné c'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale, donc un engagement volontaire envers la société et l'environnement. J'imagine que c'est quelque chose qui est quand même assez

présent tu disais qu'il y avait beaucoup d'initiatives au sein de _____. Donc est-ce que c'est quelque chose qui motive _____ à faire des pratiques durables et à proposer des services en termes de durabilité ?

I.E. : Clairement c'est quelque chose qui motive _____. Au sein de tout au sein de _____ Worldwide, c'est pas juste _____ Belgique. C'est quelque chose qui est vraiment communiqué de façon périodique. Même en interne, le fait qu'on souligne la volonté de durabilité sur plein de sujets, sur tous les sujets si possible. C'est quelque chose qui est vraiment important. Ils mettent en œuvre. Ils ont des plans de stratégie pour les people, pour le planet, pour la prospérité et pour la philanthropie. Ça c'est les 4 piliers de _____. Conc voilà c'est quelque chose d'important à leurs yeux. Après est-ce que c'est vraiment mis en œuvre ? Je suis auditeur, mais je suis pas auditeur de _____. Je ne sais pas trop. Mais en tout cas c'est quelque chose qui est communiqué de manière récurrente, on le sent c'est quelque chose de présent au sein de la boîte. Je vais mettre un 5.

L.B. : Parfait. Le dernier facteur c'était en termes de management du risque. C'est vraiment le risque dans son ensemble qu'il soit financier ou environnemental, social. Est-ce que manager le risque et anticiper le risque grâce à l'implémentation de pratiques durables c'est quelque chose qui est une source de motivation au sein de la boîte ?

I.E. : Oui je pense car comme je disais tout à l'heure ils sont très à jour avec les réglementations, tout ce qui est compliance etc. _____ a son propre département au risque donc ils sont très rodés là-dessus. Donc je pense que oui, c'est un sujet très important. Je ne serais pas donner plus de commentaires. Donc voilà, je peux mettre une note de 5-6 aussi. Mais je suis pas sûr vu que c'est pas mon département.

L.B. : Pour continuer, est-ce que parmi tous ces facteurs qu'on a évoqué, si tu veux je pourrais te les reciter juste après, il y en a qui sont étroitement liés, qui vont de pair, qui vont ensemble ? Si tu veux je peux donner un exemple, mais généralement quand je donne des exemples après ça guide un peu trop et on part trop sur cet exemple là.

I.E. : C'est juste que j'ai du mal à repenser exactement ce dont on a parlé.

L.B. : Si tu veux je peux te reciter tous les trucs ça c'est pas un souci.

I.E. : La question ce sont les éléments qui sont étroitement lié c'est ça ?

L.B. : Je vais te donner un exemple mais après voilà ça guide souvent un petit peu. C'est par exemple les nouvelles réglementations, elles sont énormément liées à l'innovation parce que il va y avoir des nouvelles lois donc du coup pour essayer d'être à jour sur les lois on va innover dans nos pratiques. C'est un exemple qui est revenu, il y en a d'autres aussi. C'est ça l'idée de la question, c'est de croiser les différents facteurs.

I.E. : Comme on parlait de compliance etc., évidemment c'est pas l'innovation mais ça change aussi les stratégies internes. Donc, on va avoir moins de dépenses au niveau d'activité événementiel pour la boîte par exemple. On va faire des événements qui sont moins extravagants des trucs qui sont beaucoup plus « down to earth ». On va privilégier aussi d'autres moyens de transport. L'entreprise nous permet d'avoir un budget mobilité vraiment complet. Elle nous permet de venir au boulot à vélo. C'est payé. On peut louer des vélos via la boîte. Il y a vraiment des alternatives au transport qui sont vraiment fantastiques.

L.B. : Donc dans ce cas là peut-être je dirais, tu me confirmes, mais innovation et responsabilités sociétales et environnementales, donc une initiative personnelle. De par une initiative personnelle on innove sur les pratiques qu'on va créer pour pouvoir répondre aux besoins.

I.E. : Oui voilà exactement. Et puis même on peut aller plus loin. Sans la qualité de vie de l'employé par exemple, on va pouvoir lui fournir la possibilité de faire des activités sportives qui sont du coup payées par la boîte. Là l'exemple le plus récent c'est les 20 kilomètres de Bruxelles. Ça a été sponsorisé par la boîte. Ce sont eux nous payait le dossard. On peut faire le marathon de Bruxelles avec. Ils organisent plein d'événements sportifs, où les employés peuvent participer et après ils déversent l'argent à une organisation contre le cancer. Ils aiment beaucoup faire ça au sein de _____. Donc ça c'est, comme on vient de discuter, le lien l'innovation et le CSR. Je ne pense pas à d'autres liens à tout de suite.

L.B. : Quand tu me parlais aussi de la CSRD, t'avais aussi mentionné qu'il y avait des avantages financiers pour faire les activités, les événements. Les faire de manière plus locale au lieu de les faire moins extravagants, plutôt que de les faire à l'étranger avec plus de budget, ça aussi une influence là-dessus.

I.E. : Ouais, en effet.

L.B. : Peut-être ici, dernière question. Est-ce que tu as remarqué si, au fil des dernières années, certains des facteurs ont gagné en importance ? C'est-à-dire, il y a 10 ans, ils n'étaient pas du tout évoqués et maintenant ils le sont vraiment.

I.E. : Au sein de _____ encore une fois ?

L.B. : Au sein de _____ ou en général ici.

I.E. : Ici par exemple, on est en plein dedans, la Pride Month. Je trouve que c'est assez fou de voir certaines entreprises réagir à ce point. Enfin, tout est en arc-en-ciel, etc. Est-ce que c'est du greenwashing ? Donc ça je vois que c'est devenu un truc omniprésent.

L.B. : Donc ça ce sont des initiatives personnelles qui ont augmenté au fur à mesure des années ?

I.E. : Oui, clairement. Au début, c'étaient peut-être des petits groupes qui faisaient en sorte que ça arrivait dans la boîte. Mais maintenant, ça vient d'en haut. Dans le sens où avant, c'était des petites communautés au sein d'entreprises qui voulaient faire en sorte que ce que cette identité surgisse au sein de l'entreprise. Mais je pense que, au fur et à mesure, c'est le management qui dit il faut faire ça, qui met en place des politiques internes. Après quoi d'autre ?

L.B. : Peut-être les réglementations aussi j'imagine. C'est quelque chose qui a évolué énormément je suppose.

I.E. : Oui, certainement. Après, moi je peux juste parler de la CSRD parce que là c'est c'est vraiment global et ça touche sur tous les sujets. Si je prends l'exemple de la pride, c'est aussi le pilier de la diversité et de l'inclusion. Donc c'est quelque chose qui est super important et je pense que l'entreprise veut aussi montrer à quel point ils sont inclusifs. C'est vraiment important pour eux de montrer cela et d'être transparent. Et pas seulement pour ça, vu que c'est une organisation mondiale, il y a beaucoup de d'expatriés aussi à _____ Belgique. Donc c'est vraiment un lieu international.

L.B. : Du coup j'imagine que les initiatives personnelles ici sont aussi liée en termes de réputation d'entreprise. Vu que j'imagine que tous ces événements-là vont être partagés ensuite sur les réseaux.

I.E. : Oui. Je le vois même moi au sein de l'entreprise sur LinkedIn par exemple. Les efforts qui sont faits périodiquement pour rappeler un peu les efforts que fait ____ pour X, Y, et Z. Enfin, ça arrive tout le temps et ça montre que ____ est au courant et qu'ils sont acteurs. Ils ne sont pas juste passifs à voir ce qui se passe, mais ils participent vraiment dans cette lutte ou dans ces actions.

L.B. : De mon côté je n'ai plus trop de questions, je ne sais pas si tu souhaites rajouter quelque chose ou si tu as une question à te poser.

I.E. : Non je ne pense pas. Mais en tout cas, si jamais tu as d'autres questions, tu peux aussi m'envoyer un mail ou même sur WhatsApp si jamais tu as une petite précision ou quoi, n'hésite pas.

L.B. : En tout cas un grand merci de m'avoir accordé un peu de ton temps aujourd'hui pour faire cette interview. Ça va amener des résultats super intéressants à ma recherche, et ça va aussi être super intéressant de pouvoir le comparer à d'autres entreprises de services de plus petite taille et même à d'autres entreprises en général.

I.E. : Avec plaisir en tout cas. Et ouais, juste comme on l'a dit, je pense que c'est mieux de ne pas citer la boîte vue que je n'ai pas discuté avec en amont.

L.B. : Oui, pas de souci.

ARTHUR MAISTRIAUX'S INTERVIEW

L.B. : En gros, comme je te l'avais peut-être expliqué dans mon mail, je suis actuellement en deuxième année de master et je réalise mon mémoire qui porte sur les motivations des entreprises à implémenter des pratiques durables au sein de leur stratégie ou d'avoir un business model plus durable, généralement pour les startups. Donc, en gros, l'idée de ma recherche, c'est d'identifier ces facteurs-là et de pouvoir les classer en fonction des caractéristiques organisationnelles des entreprises. Tu te doutes bien qu'une grosse entreprise n'aura pas les mêmes motivations qu'une startup à avoir des pratiques durables. Donc, c'est un petit peu ça l'idée de ma recherche. Et donc, l'entretien, il se passe de manière semi-structurée. Donc, je vais te poser des questions et j'ai aussi rebondir dessus. Il y aura deux grandes parties. La première partie, ça va être des questions un générales ou pour connaître ton avis sur ce qui te motive à être durable. Et la deuxième partie, je vais te donner des facteurs que j'ai identifiés dans la littérature, qui revenaient régulièrement. Certains vont faire sens, d'autres non, parce que souvent, la littérature, c'était pour les plus grosses entreprises. Donc, certains facteurs sont vraiment plus axés sur les grosses entreprises, mais on y reviendra par la suite. Et sur ceux-là, je vais te demander de noter une note de 1 à 7 et de la commenter. Et à partir de cette note-là, je vais pouvoir identifier quels sont les facteurs qui motivent le plus les entreprises à être durables.

A.M. : Ok. Petite caviette. Comme je te l'avais partagé, moi, j'ai l'impression que nous, au sein de l'entreprise, c'était pas super pertinent de faire cet exercice-là. Comme je te l'avais partagé lors d'une interview, on est une très petite structure, on a très peu de relations. Et en fait, les initiatives durables, il n'y en a pas parce qu'il ne peut pas y en avoir. Tu vois, on n'a pas de bureau. Le seul truc qu'on fait, c'est en effet, vendre des panneaux solaires, vendre des batteries, vendre toutes sortes de trucs de développement durable. Je suis en contact avec beaucoup d'entreprises, petites, grandes, écoles, tout ce que tu veux. Voilà, là, j'ai peut-être un avis sur pourquoi les clients qui viennent nous voir veulent installer des panneaux solaires, des batteries, veulent faire du durable. Et j'y discute beaucoup avec ça. Personnellement, au sein de l'entreprise Sun For School, on n'a pas l'occasion d'implémenter des solutions durables. On est en co-work, on n'a même pas

un bâtiment sur lequel on peut imposer un prix, mettre des compostes. On n'a pas de logistique, comment on se prête à nos activités. Donc voilà, à toi de voir où est-ce que tu veux mettre le curseur. Ou alors peut-être quand tu me poses une question, si ce n'est pas d'application pour moi, alors je peux peut-être ouvrir la discussion à nos clients, ou alors on se focus directement sur le client.

L.B. : Dans ce cas-ci, on peut peut-être se focus sur le client, mais alors si tu sais peut-être me préciser la taille du client. Enfin si c'est plutôt des gros clients ou des plus petits clients. Afin de pouvoir différencier ces motivations-là.

A.M. : Ouais, et donc, ouais, alors, il y aura trois types de clients, je te le dis déjà. Il y aura les petites entreprises, les PME. Donc quand même de 50 à 100 personnes. On a jamais des startups qui veulent installer. Il y aura des grosses entreprises, donc ça on parle de très grosses entreprises. Internationales, on va dire. Et il y aura aussi des ASBL, des écoles en fait.

L.B. : Ok, très bien. Ouais, peut-être que dans le cadre de cette interview, ce serait super intéressant alors de se concentrer plutôt sur les petites entreprises. Car la plupart des entreprises que j'ai interviewé étaient des petites structures. Donc du coup, pour avoir plus de données, de résultats et pour mieux analyser, c'est peut-être plus intéressant.

A.M. : Ok, écoute, je vais prioriser ça.

L.B. : Ok, ça marche. Donc là, la première question, c'était si tu pouvais un petit peu me décrire qu'est-ce qui motive donc du coup les petites entreprises à implémenter des pratiques durables au sein de leur stratégie ?

A.M. : Alors, donc pour les petites entreprises. De mon expérience, quand tu es une petite entreprise, ta priorité quand même, c'est ta survie financière, économique, le cash flow, que ça se passe bien, etc. Donc, pour être totalement pragmatique, je pense que c'est les incitatifs économiques pour les entreprises avant tout. Quand tu discutes avec des gens pour installer des panneaux solaires, quand c'est une petite entreprise, elle est tout le temps sur les gains estimés de l'installation. Heureusement, dans ce cas-là, c'est clair et

net qu'il y aura non seulement un impact positif pour l'environnement, mais aussi un impact positif pour les finances de l'entreprise. Tu vas consommer moins du réseau. Donc, quand t'es une petite entreprise, imaginons, t'as 10 ans, t'es un boss, t'as construit ça de tes mains. Certes, tu veux faire du bien, mais ça doit avoir du sens économiquement. Tu vas jamais aller prendre un emprunt ou creuser ton profit ou tes pertes de cette année pour implémenter quelque chose qui te tient à cœur. Mais avant tout, c'est ton bébé. T'as envie de permettre à ton bébé de continuer à vivre. Donc, ça, c'est le premier point. Ça, c'est le point le plus général. Après, c'est vrai qu'on en parle tout le temps. C'est les impacts environnementaux que ça peut avoir. Et donc là, je dirais que chacun, en soi, a ses propres convictions. En fonction de la pertinence de l'initiative. Donc, nous, on est beaucoup dans l'énergie. On ne parle pas vraiment non plus du tri ou alors de l'équitabilité de l'entrepris. Mais on sait voir, en tout cas, sur l'énergie, qu'il y a des gens, par exemple, qui sont convaincus par les panneaux solaires. On a des discussions, je te le dis en tout transparence, parce que c'est assez clair. Les panneaux solaires, des fois les gens nous demandent d'où ils viennent. La plupart des panneaux solaires viennent de Chine. L'Europe n'a pas encore développé de capacité de production des panneaux solaires. C'est dramatique. Les Etats-Unis, également. Bon, les Etats-Unis, c'est encore déjà assez loin. Mais les Etats-Unis, ils ont mis en place le Green Deal. Le tout sur investissement, donc ça veut dire qu'ils referment leurs marchés. Donc, on a énormément de panneaux solaires qui viennent de Chine. Donc, cet impact environnemental, dès le début, il peut sembler un petit peu mitigé, on va dire. Il y a des études très détaillées qui disent que, de toute façon, sur la durée de vie des panneaux solaires, qui sont de 30 ans. Certes, tu dois les importer de Chine. Certes, tu ne sais pas comment ils sont produits, l'empreinte carbone de la production. Mais en fait, sur le life cycle du produit, de toute façon, l'impact sera positif, sera nette. Donc, les gens s'inquiètent par rapport à ça dans l'optique de pouvoir comprendre quel est vraiment l'impact. Donc, l'idée n'est pas de se dire, s'ils viennent de Chine, je ne les prends pas. On a eu très peu le cas. L'idée est de savoir comprendre exactement, est-ce que tu te fais un peu avoir par un marketing ou alors tu peux être content de toi parce que t'as mis en place non seulement quelque chose qui t'aide ton entreprise, mais qui aide la planète. Donc, ça, c'est une première chose. Donc, moi, je pense que c'est financé. Il y a évidemment les convictions personnelles, mais ça, je mettrais en priorité numéro 3 aussi. Priorité numéro

2, également, c'est ce qu'on va appeler peut-être l'image de marque, l'image verte de l'entreprise. Donc, ça, c'est aussi lié intimement à l'économie, mais c'est aussi lié aux convictions. C'est aussi, c'est-à-dire, pouvoir participer à cette grande initiative sociétale qu'on appelle le développement durable. Pouvoir donc donner l'impression à nous-mêmes, à nos employés, à nos fournisseurs, à nos clients qu'on fait justement une bonne action pour la planète. Et donc, ça permet de redorer l'image de l'entreprise pour des gains un peu pragmatiques. De se dire, voilà, on est bon là-dessus, faites affaire avec nous. Les employés, vous êtes contents de travailler dans une boîte qui met en place ce genre d'initiative. Mais aussi pour peut-être s'aligner avec tes convictions. Il y a beaucoup de personnels d'entreprises qui me disent, mais c'est génial, on a installé des panneaux solaires, on a installé des batteries, donc ça veut dire qu'on va pouvoir être indépendant. Ils ont bien l'idée d'être indépendant. De se dire qu'on a quand même une prise de pouvoir sur la façon dont on consomme. Et donc, on n'est pas lié au marché de savoir si les centrales nucléaires vont continuer à tourner. Est-ce qu'on va devoir racheter du gaz russe, etc. Ils aiment bien ça, pour des raisons purement environnementales par rapport à leurs convictions. Peut-être un peu aussi géopolitique, de se dire qu'on est indépendant au niveau économique. Donc ça, je dirais que c'est un petit peu les trois grandes raisons que je vois. Moi, je reclasserais de mon expérience, mais je pense que tu as plus de données là-dessus. Sur un, le rationnel économique. Deux, l'image verte de l'entreprise, qui n'est pas du greenwashing, ça, il faut faire attention. Greenwashing, ce serait justement de se dire, on installe des panneaux qui ne sont pas écologiques. Là, on sait que ça a un impact, donc c'est pas du greenwashing, c'est de l'image verte. Et le trois, je dirais aussi, c'est les convictions personnelles des entrepreneurs, qui, quand le critère économique est validé, se disent qu'ils sont contents de mettre en place ce genre d'initiative durable. Parce qu'ils sentent qu'ils font partie du mouvement et que ça cadre avec leurs convictions.

L.B. : Ok, top, ça répond déjà parfaitement à la première question, et tu as vraiment identifié trois facteurs qui revenaient régulièrement dans la littérature. Après, il y en a évidemment d'autres, mais c'est déjà super de pouvoir en ressortir trois. En fait, l'idée de la première partie de l'interview, c'est vraiment que tu puisses ressortir ces sources de motivation sans que je te guide de trop.

A.M. : Après, moi, pour les grandes entreprises, j'ai aussi encore un autre.

L.B. : Pourquoi pas, oui.

A.M. : Juste pour te dire, pour les grandes entreprises, l'aspect qui prend en jeu, c'est leur aspect public. Il y a beaucoup d'entreprises qui sont cotées ou qui vont être cotées, par exemple. Donc, voilà, ça s'accompagne, effectivement, d'une image verte beaucoup plus globale, en fait. Donc, pour se communiquer au marché en tant qu'investissement durable, non seulement, et qui respecte des critères pour l'économie de demain. C'est aussi une stabilité économique. Et pour les ASBL, alors là, tu parles beaucoup plus d'un point de vue convictionnel. On peut travailler pour l'école, effectivement. Donc, ça fait partie de leur mission. Donc, pour les ASBL, tu as un aspect où l'économie va prendre peut-être le second plan à l'aspect éducatif et valeurs personnelles. La valeur de l'impact sociétal que ces initiatives durables pourraient avoir. Étant un terreau d'éducation, les écoles. Moi, j'ai des discussions tout le temps avec les directeurs des écoles. Je leur dis, on installe des panneaux solaires, on communique sur ces panneaux solaires, on fait des actions de sensibilisation, on met des écrans dans les halles de classe pour montrer la production aux élèves. Ça va avoir un effet de boule de neige, en fait. C'est le côté un petit peu de se dire, si vous le faites, qui c'est ces jeunes qui vont pouvoir mettre en place ces initiatives, le tri, etc. Ils vont revenir chez eux, ils vont parler à leurs parents. Peut-être quand ils vont grandir, ils vont se passionner pour aussi quelque chose dans le développement durable, dans l'environnement, etc. Ça va leur permettre de forger leurs propres convictions. Et peut-être que, oui, tu auras une goutte d'eau dans l'océan avec ton installation solaire. Mais peut-être que ça va avoir des effets un petit peu long terme, effets papillons, on va dire, positifs sur tout ces aspects environnementaux. L'exemple que tu donnes à tes jeunes, quoi. Donc voilà, ça c'est les deux petits apartés pour ce type d'organisation que je vois.

L.B. : Ok, parfait. Ici, t'as répondu assez globalement à la première question, en répondant un petit peu à toutes les sous-questions qui allaient suivre. Peut-être qu'on peut directement passer à la deuxième partie, où je vais te demander de mettre des notes de 1 à 7, en fonction de si c'est une source de motivation pour les entreprises à avoir des pratiques durables, à installer des panneaux solaires. Où le

1, c'est évidemment la note la plus faible, et le 7, la plus haute. Donc, du coup, le premier facteur qui revenait régulièrement dans la littérature, c'était l'aspect légal. Donc la conformité aux réglementations et aux lois qui sont mises en vigueur pour aller vers un business model plus éco-responsable. Est-ce que c'est quelque chose qui motive les entreprises. J'imagine que pour une petite entreprise et une grande entreprise, la note sera évidemment différente.

A.M. : Alors ça, c'est une question que j'ai pensé, mais je ne t'allais pas partager, mais oui, il y a ça. Alors, pour moi, je mettrais quand même un 5 pour les PME. On n'est pas vraiment bien dans le panneau solaire, il n'y a pas d'obligation pour le moment. Mais je mettrais quand même un 5. Pour faire une petite aparté là-dessus, pour expliciter un peu mon propos. C'est que beaucoup de personnes sont convaincues par les panneaux solaires. Beaucoup moins de personnes sont convaincues par les voitures électriques. Et c'est vrai que les études sont un peu plus ambiguës sur est-ce que ça va sauver la planète ou est-ce que ça va sauver l'industrie automobile ? Mais il n'y a pas d'obligation sur les panneaux solaires. Il y a des obligations sur les installations de bornes de recharge électriques. Il y a maintenant des gros incitants pour avoir des voitures de société électriques. Et beaucoup de gens d'entreprises, je dirais pas une majorité, mais quand même un bon 40 %, me disent moi, je ne crois pas aux les voitures électriques. Je le fais parce que je suis obligé. C'est pour ça que je me mettrais quand même un 5.

L.B. : Et donc ça, c'est plus pour les petites entreprises. Et en soit, je me dis que ça pourrait être intéressant de te demander la note pour les grandes entreprises. Comme ça, ça me permet aussi d'avoir une source de comparaison.

A.M. : En fait, ça, ces incitants-là, c'est difficile comment le prendre. Mais s'il y a une obligation légale, ils vont la rencontrer. Tu vois, ça peut être un 7. Même pour les PME, c'est juste que les applications légale sont un peu plus faibles. Mais pour les grosses entreprises, tu dois installer des panneaux en Flandre si tu es un gros consommateur. Je parle avec un client qu'il est pas contre les panneaux solaires, que c'est cool, ça peut faire ça. Mais en fait, principalement, parce que d'ici 2025, on va avoir une amende. Donc en fait, oui, pour moi, c'est un 7 dans les aspects contraignants. Mais on va dire que c'est pas non plus le seul facteur qui va faire la décision. Si tu n'avais rien au-dessus. Si on

t'oblige d'installer des panneaux solaires. Mais les panneaux solaires, il n'a aucun impact environnemental, aucun impact pédagogique, aucune image verte. Oui, tu vas devoir le faire, en fait. Comme déclarer ta TVA. Tu la payes, tu la récupères. Pour une entreprise c'est zéro net. Ils le font parce qu'ils sont obligés. Donc ouais, en effet, après considération, je mettrais quand même une note à 7. Parce que même s'il n'y avait pas tous les autres aspects, les gens l'oublieraient. Ouais, en tout cas, en Belgique.

L.B. : OK, top. Ici, le deuxième aspect, tu l'avais évoqué au début, qui motive les entreprises à implémenter des pratiques durables, c'est en termes de performances financières. Donc réduire les coûts et augmenter le revenu via des pratiques durables. Est-ce que pour une PME et aussi pour une grande entreprise, du coup, c'est quelque chose qui les motive à installer des panneaux solaires, dans ton cas ?

A.M. : Ouais, ouais, moi, je mettrais 5 ou 6, quand même. Parce qu'on a eu la crise énergétique il y a deux ans et les prix restent élevés. En tout cas dans le cas des panneaux solaires, c'est pour ça, en fait. Les gens ne voient pas ça comme une source de revenu. Généralement, ils ne sont pas dans une optique de pouvoir diversifier leurs opérations. Si tu es une PME, tu es plutôt dans l'optique de pouvoir te spécialiser, de te concentrer sur ce que tu crois comme business model. Mais c'est l'idée de pouvoir atténuer la douleur que tu as prise il y a deux ans avec la montée des coûts d'électricité qui s'ajoute à l'indexation des salaires, etc. Donc, oui, moi, je mettrais un gros 6 quand même sur cette.

L.B. : Et est-ce que tu mettrais la même note pour des plus grandes entreprises ?

A.M. : Pour les plus grandes entreprises, non. C'est vrai que pour les plus grandes entreprises, ils ont moins ce problème pour des aspects de taille. Ils ont aussi plus de moyens d'aller contrôler leurs coûts. Ça reste important, mais je mettrais peut-être un 5. Encore une fois, c'est dans mon expérience. Les grandes entreprises, ils ont des contrats d'électricité un peu plus sécurisés pour eux. Donc, ils ont moins été impactés et donc, ils sont moins dans l'urgence aussi d'avoir. Pour les petites entreprises, la viabilité financière est ultra importante. Si tu n'arrives pas à payer tes employés pendant un mois. Tu as peu de recours pour aller prendre un emprunt, pour aller chercher de l'argent dans un département, etc. Donc, je mettrais quand même une note élevée, peut-être un 5. Ouais, un 5 pour les grosses entreprises, c'est moins pressant, on va dire.

L.B. : J'avais justement parlé de ça aussi dans une interview avec une petite/moyenne entreprise et en gros, elle avait installé des panneaux solaires sur toute sa toiture. Elle est passée aux véhicules électriques, installé des bornes de recharge, etc. Et au début, c'était un investissement, mais sur le long terme, ils y gagnent en rentabilité et ça leur coûte moins cher puisqu'ils sont autosuffisant en électricité. Donc, voilà, pour eux, c'est un point important financièrement parlant. Ensuite, ici, le troisième point qui revenait régulièrement dans les littératures, tu l'as aussi mentionné, c'est en termes de réputation d'entreprise, donc d'image de marque et de notoriété qu'on renvoie vers le client. Donc, c'est quelque chose, comme tu l'avais dit, qui motivait également les entreprises à installer des panneaux solaires et à être plus durable.

A.M. : Oui, moi, je trouve que ça, c'est toujours un bonus. C'est jamais l'aspect principal, mais c'est toujours un bonus. Donc, je ne sais pas quelle note tu peux mettre, un 3 peut-être. Tu vois, si ça vient dans l'équation, ça ne va jamais décider d'un oui ou d'un non. Mais ça va toujours dire, ah oui, en plus ça va bien se faire voir. Donc, ça influence les gens psychologiquement, surtout, je pense. Quand tu prends l'initiative, tu peux évidemment regarder les chiffres et te convaincre, etc. Mais les gens doivent aussi avoir un petit peu leur ego. Parfois, l'ego dans les décisions humaines, même s'ils essaient de rationaliser ça par après. Voilà, ça fait plaisir de se gratifier un petit peu personnellement en installant des panneaux solaires, parce que ton entreprise sera bien vue, parce que tu seras bien vu, parce que tes employés seront plus contents de travailler chez toi. Donc, allez, là, je mettrais un 3.

L.B. : Un 3. Pareil pour les petites et les grandes entreprises, j'imagine ?

A.M. : Oui, ça, c'était pour les petites. Pour les grandes entreprises, je mettrais quand même un note un peu moins élevée, un 2. Pour la raison qu'ils sont plus rationnel dans leur processus de décision, je dirais. Donc, le facteur financier est plus important par rapport au facteur image verte. Pour les grosses entreprises, on est plutôt, j'ai l'impression, dans un aspect de ne pas se faire devancer par la concurrence. C'est quelque chose d'un petit peu particulier qui est le même sentiment, je dirais, mais qui vient d'une façon un petit peu détournée. On se dit, voilà, les entreprises sont moins

attentives à être vues comme un good guy, j'ai l'impression. C'est plus important pour les PME qui dealent directement et qui prennent à cœur des relations personnelles avec leur business, avec les entrepreneurs. Pour les grandes entreprises, c'est moins important, donc je mettrais peut-être un 2. Mais oui, là, j'ai eu une discussion avec une chaîne de cinéma assez connue qui disait, il faut vraiment qu'on s'y mette pour tous les aspects économiques, environnementaux, etc. À la fin de la discussion, ils disaient, il faut vraiment qu'on s'y mette parce que cette autre chaîne de cinéma, elle a commencé à installer. Je trouve ça un petit peu dur que nous, on soit un peu à la traîne sur ce point-là.

L.B. : Justement, c'est ça le point suivant, c'est en termes d'avantages compétitifs, de différenciation sur le marché. Donc, du coup, pour une plus grande entreprise, j'imagine que tu mettrais une note un peu plus élevée qu'une PME dans ce cas-ci ?

A.M. : Oui, je mettrais peut-être la même. Pour les entreprises, je pense que l'aspect image verte est moins important pour les petites entreprises, l'aspect concurrentiel le serait autant. Tout le monde a un peu l'impression que même si aujourd'hui, ça fait pas beaucoup l'effet, l'économie de demain sera. En fait, les gagnants de l'économie de demain seront des gens qui auront intégré ça dans leur business model, dans un développement durable. Donc oui, je pense que c'est important pour les deux. Peut-être que, justement, les grandes entreprises ont une vue un peu plus précise. Ils savent qui sont leurs concurrents, etc. Pour le moment, il n'y a rien, par exemple. Mais on peut s'imaginer que maintenant. Petit aparté, à Bruxelles, il y avait des aides pour les PME, par exemple, qui étaient proposées. Ils ont changé tout le système maintenant. Donc t'as droit à un pourcentage de subsides sur certains projets. En fait, ce pourcentage va être lié à tes règles RSE au sein de ton entreprise. Donc là, maintenant, on voit déjà que sur un dossier concret, les entreprises qui mettent en place des politiques équitables, RSE au global, pas juste écologique, dans leurs entreprises, seront favorisées pour l'octroi des aides. On peut s'imaginer que, dans le futur, c'est un incitant qui est imaginé. Mais on peut se dire que si tu achètes d'une entreprise qui est vraiment top au niveau RSE, tu auras une diminution de ta TVA. Donc il y a une vision que l'économie de demain sera peut-être centrée sur les entreprises RSE, surtout par les incitants fiscaux, par les incitants légaux, etc. Mais oui, il y a un aspect, effectivement, c'est qu'à choisir entre deux fournisseurs, peut-être que tes clients préfèrent travailler avec un fournisseur qui respecte, qui soit

plus bon au niveau des politiques RSE. Donc ça, pour moi, c'est aussi un 3 ou un 4 pour les grandes entreprises. Encore une fois, c'est un bon petit bonus, on va dire. C'est pas un driver de décision. C'est un petit bonus assez sympathique, quoi.

L.B. : Parfait. Et ici aussi, tu l'as un petit peu mentionné d'une certaine manière dans ton explication pour l'avantage compétitif, mais c'est un petit peu la pression qu'il y a autour des entreprises. Donc la pression des parties prenantes, que ce soit les clients, les fournisseurs ou les investisseurs, qui préfèrent justement, comme tu disais, investir ou aller vers une entreprise qui a des pratiques durables. Est-ce que c'est quelque chose qui motive les entreprises également à avoir d'autres pratiques durables au sein de leur stratégie ?

A.M. : Ah oui. Ça, je pense qu'en PME, la pression viendrait sans doute des employés. Tu vois, un truc tout bête, c'est mettre un compost, mettre un tri, mettre un jardin. Tu peux imaginer qu'ils disent « Ah, ce serait pas mal quand même de faire ça ». Donc ouais, je mettrais quand même que cette pression-là, elle n'est pas énorme, je mettrais un 3 ou un 4. Pour les grosses entreprises, la pression viendrait sans doute des investisseurs. Les investisseurs qui diraient qu'en effet, moi, mon portfolio d'investissement, il doit être RSE. J'ai envie d'investir dans une entreprise qui se prépare pour l'économie de demain. Pas juste parce que c'est des investisseurs conscients, mais aussi parce que c'est des investisseurs qui comprennent que l'économie de demain, les gagnants seront les entreprises RSE justement. Et donc ils ont envie de s'assurer de la viabilité financière de leur investissement. Donc je mettrais une petite note, 3 ou 4, avec le caveat en effet que la pression viendrait plutôt des employés pour les PME, je dirais. Dans une entreprise, des investisseurs. Et pour les deux, en effet, tes clients. Si tu es dans un business particulier, j' imagine que le gars qui vend du café, c'est très important pour lui que ce soit un café éco-responsable, où les fermiers soient bien payés. Ça, c'est des petits apartés. Pas vraiment le cas que j'ai eu avec les panneaux solaires sur l'énergie.

L.B. : Il reste encore ici 3 facteurs que j'avais identifiés. Le suivant, c'est l'innovation. Donc en développant des nouveaux produits ou des nouveaux services. Ici, dans le cadre des panneaux solaires, il y a peut-être quelque chose de moins innovant. Mais par exemple, je ne sais pas, on va dire pour l'innovation, une entreprise qui va

produire du chocolat, qui a un packaging avec du carton, du plastique, etc. Ils vont essayer peut-être d'innover leur packaging pour le rendre plus durable. Et donc du coup, c'est une source de motivation. Ici, dans ton cas, est-ce qu'il y a une certaine part d'innovation dans la recherche de pratiques et de nouveaux processus durables ?

A.M. : Je n'ai jamais eu l'opportunité de parler de ça avec quelqu'un qui me disait qu'il voulait installer des panneaux solaires pour justement innover. De certaines façons, installer des batteries ou installer des carports, ou n'importe quoi pour innover. Le seul cas, peut-être, ça rejoint un petit peu les points, c'est en effet pour les transporteurs qui doivent faire passer une partie de leur véhicule en véhicule électrique. Par exemple, B-Post, maintenant, veut que tous ses camions de livraison soient électriques. Ça fait partie d'une innovation. Et ça s'accompagne en effet de leur charge sur leur site et de panneaux solaires pour les charger. Donc, si tu es un B-Post, effectivement, ta motivation, elle est très forte. Mais cette motivation arrive peu souvent. Elle n'est pas très courante. Mais si c'est le cas dans un parti spécifique, et j'ai un exemple en tête, les transporteurs avec lesquels on travaille, alors là, c'est une motivation très forte. Tu vois ce que je veux dire. Ce n'est pas commun, mais c'est en tout cas un truc fort s'il est présent.

L.B. : C'est vrai que dans ton cas, c'est un petit peu plus compliqué, surtout avec les panneaux solaires, de parler d'innovation. Par exemple, hier, j'avais également une interview avec une entreprise qui produisait du shampoing. Et donc du coup, pour lutter contre le gaspillage plastique, au lieu de faire du shampoing en bouteille, liquide, etc., ils vont faire du shampoing en poudre. Et donc du coup, il y a un côté innovation sur un nouveau produit offert au client.

A.M. : Oui, je comprends. C'est peut-être un peu plus pertinent. Mais donc voilà, je dirais que ce n'est pas trop d'application, bien qu'avec le truc de B-Post, j'ai déjà eu l'occasion d'en parler. Et pour eux, c'était vraiment driveant, en effet.

L.B. : Donc j'imagine que la note pour les plus grandes entreprises est un degré plus élevé que celle pour une PME, dans ton cas.

A.M. : Ouais, je ne dirais même pas ça. C'est vraiment en fonction de ton milieu.

L.B. : Ouais, mais c'est vrai qu'ici, dans les panneaux solaires, c'est plus compliqué. Typiquement, l'exemple du shampoing que je te donnais avant, c'est beaucoup plus parlant.

A.M. : Ouais, je vais un petit peu botter en touche, alors 3-4.

L.B. : Parfait. Le second aspect, celui-là, c'est sûrement le plus simple à noter souvent. C'est en termes de responsabilités sociétales et environnementales, donc un engagement volontaire envers la société et l'environnement d'être plus durable. Donc quelque chose qui vient de soi ou de l'entreprise elle-même.

A.M. : Alors dans mon cas, c'est plutôt un bonus, comme je te l'avais parlé. Donc 2 ou 3.

L.B. : Ok, quand même. Ce n'est pas quelque chose qui motive à la source en disant « Ok, on veut être durable, donc du coup on va implémenter des pratiques durables, on va installer des panneaux solaires, justement, car on souhaite avoir un impact. »

A.M. : Oui, ça arrive. Après, les discussions sont souvent économiques, donc je mentirais si je disais que les gens étaient vraiment principalement drivés par ça. On n'a jamais eu quelqu'un qui va se dire « On va installer des panneaux solaires et perdre de l'argent. » Donc je mettrais un 3, ça dépend effectivement du type d'initiative que tu mets en place. Encore une fois, ce n'est pas quelque chose qui arrive souvent, mais je peux imaginer que le jour où ça arrive. C'est un driver de décision très important. Mais des discussions que je veux et c'est toujours un bonus qu'on a ça.

L.B. : Du coup, c'est pareil dans le cadre d'une petite entreprise et d'une grande entreprise, ici ?

A.M. : C'est pareil. Je n'irais pas complexifier les choses..

L.B. : Le dernier aspect qui revenait régulièrement aussi dans la littérature, c'était un petit peu en termes de management du risque, que ce soit un risque financier ou environnemental et social. Il faut vraiment prendre le risque dans son ensemble. Est-ce que c'est quelque chose qui motive les entreprises ? J'imagine que dans le cadre

financier, ça l'est énormément, à implémenter les pratiques durables en installant des panneaux solaires.

A.M. : Oui, mais en fait, vu qu'on parle de financer, là, tu peux remettre une note de 6, je pense. Parce qu'on a tous entendu parler des problèmes d'approvisionnement d'électricité, des problèmes au niveau d'une centrale nucléaire en Belgique, des problèmes au niveau de la qualité du réseau électrique en Wallonie, des problèmes d'approvisionnement aussi de pétrole avec le conflit au Moyen-Orient en ce moment. Donc, c'est très présent et ça taille. Et pour les gens, par exemple, qui se diraient qu'on est bon financièrement maintenant, mais on ne sait jamais comment ça va évoluer. Pour nous, c'est un point de vente qui marche très fort. De dire que sur les 30 prochaines années, vous avez autant de consommation électrique qui est sécurisée, quoi qu'il se passe. La Belgique rentre en guerre, se fait envahir par la Russie, il n'y a plus de pétrole, le réseau électrique en Wallonie saute, il n'y a plus moyen. Vous avez 30% que vous êtes auto-suffisants sur cette partie-là de consommation et vous n'êtes pas sujet aux variations des prix de l'électricité.

L.B. : C'est super clair et ça permet de terminer cette partie de notation. Et ici, avant de terminer l'entretien, j'ai encore deux, trois questions de nouveau un petit peu générales. Et la première, c'est est-ce que parmi tous les facteurs que j'ai évoqués ici, sur lesquels on a mis les notations, je pourrais les répéter si tu as envie, si tu as besoin, est-ce que pour toi, il y en a qui sont étroitement liés entre eux ? Par exemple, ici, j'avais l'impression dans ton discours que tu disais que l'aspect financier et l'aspect risque étaient plutôt liés entre eux également.

A.M. : Oui, ça c'est les deux que j'avais en tête, le plus facile. Parce qu'on voit toujours ça comme une rentabilité d'investissement long terme. Dans le cas des panneaux solaires qui sont quand même sur 30 ans et dont l'aspect économique est clairement prévu. On peut directement, on a des modèles de projection qui peuvent te dire combien tu vas gagner sur 10 ans. Il y avait aussi un aspect, je pense, le sixième facteur, l'avant dernier, je pense. L'avant dernier facteur, tu peux me rappeler c'était lequel ?

L.B. : L'avant dernier facteur, c'était responsabilité sociétale et environnementale, donc un engagement volontaire envers la société et l'environnement.

A.M. : Voilà, je pense que celui-là est effectivement bien lié aussi à l'image verte, à la publicité que la vision de ton entreprise en a. C'est surtout vrai pour les petites entreprises. C'est l'extension de toi-même. Si tes convictions sont écologiques, tu veux que ton entreprise soit écologique, te représente, entre guillemets.

L.B. : Ok, c'est super clair. Est-ce que par hasard, il y en aurait un autre?

A.M. : Non, je pense que c'était assez complet. La littérature sur ce coup-là était assez complète. On a parlé juste de l'aspect, en effet, concurrentiel, mais c'est un facteur. Je brainstorm un petit peu dans mon cas. Qu'est-ce qui pourrait me motiver? Oui, alors le seul aspect, je répète, c'est effectivement cet aspect pédagogique sur les ASBL. L'aspect d'exemple, en fait. Peut-être que ça, il est un petit peu mismatch aussi dans cet aspect, un petit peu engagement. Mais l'aspect exemple est très présent. Mais je pense que ça peut aussi venir dans la tête des boss de PME qui disent, ben voilà, moi je mets la ligne directrice, j'ai une culture d'entreprise comme ça. C'est important pour moi que ma culture d'entreprise soit comme ça, parce que je suis comme ça, parce que j'ai envie que mon entreprise soit comme ça. Et voilà, peut-être que l'aspect de donner l'exemple, du même type que le boss doit être le premier au bureau et le dernier à partir. Il doit être le meilleur élève pour donner un peu l'exemple. Et aussi, dans le cas des écoles, ça fait partie de leur mission.

L.B. : Je comprends, justement, c'est un facteur que j'avais vu deux ou trois fois passer dans la littérature, mais que je n'avais pas jugé assez pertinent de le mettre dans mon guide d'entretien et dans ma recherche. Mais justement, lors de plusieurs de mes interviews, ce facteur, cet aspect de leadership, de montrer l'exemple, moi je fais comme ça, donc les autres vont peut-être me suivre dans mes convictions. C'est aussi quelque chose qui revenait, qui était une source de motivation. Donc c'est encore plus intéressant que tu le relèves, comme ça il est revenu dans plusieurs interviews et je pourrais le mentionner dans mes conclusions.

A.M. : Oui, je pense que ça fait partie, surtout pour les PME, dans ce cas-là. Ça fait partie de la culture de l'entreprise, tout simplement. Chacun a envie de donner une empreinte particulière, une saveur particulière à ton entreprise et lier les gens ensemble selon

certaines convictions, les employés ensemble selon une certaine conviction. Donc oui, ça fait partie un petit peu de ce facteur-là aussi.

L.B. : Et ici, la dernière question, pour un petit peu revenir sur l'ensemble des facteurs et des drivers. Est-ce que, selon toi, certains facteurs ont gagné en importance au fil du temps ?

A.M. : Oui, alors l'aspect sécuritaire, management de risque. Pendant longtemps, l'électricité c'est une commodité dont on faisait pas attention. Donc là maintenant, c'est plus important qu'avant, depuis trois ans. L'aspect réglementaire est plus important parce qu'il y en a plus. Dans l'aspect réglementaire aussi, incitants financiers. Donc moi, je pense que réglementaire et incitants financiers, c'est quelque chose qui vient d'en haut de Gouvernement. Mais qui fonctionne de façon radicalement différente, en fonction de la façon dont les personnes sont poussées ou obligées de les imposer. En tout cas pour les panneaux solaires, il y a dix ans, il n'y avait pas de subsides pour les panneaux solaires. Maintenant, tu avais des RTK verts, etc. Maintenant, tu as des obligations, tu as des obligations pour les bandes de recharge. Donc ça, ça a aussi gagné en importance, sur plus une durée de dix ans, je dirais. Et moi, je pense fondamentalement aussi que l'aspect image verte et peut-être aussi engagement RSE a gagné en importance avec la concentration de la société sur les enjeux environnementaux en 2020. Et en fait, désolé, mais pour être complet, l'aspect économique sur les panneaux solaires a gagné en importance. Au même titre que le management de risques, parce que maintenant, le prix de l'électricité est incertain. Ça a peu évolué, mais les plus importants, c'est en tout cas l'aspect réglementaire et l'aspect financier qui a changé, qui ont évolué rapidement ces dernières années.

L.B. : En tout cas, toutes tes réponses m'aident vachement et vont pouvoir m'aider à analyser un petit peu les choses et ça va bien compléter d'autres interviews, etc. C'est super intéressant. Donc, c'était un petit peu la dernière question relative à mon guide d'entretien. Je ne sais pas si toi, par hasard, tu as une question pour moi ou si tu souhaites rajouter quelque chose.

A.M. : Oui, je me posais comme question un petit peu. C'était quoi ton sujet de recherche exact ?

L.B. : Justement, c'était d'identifier toutes ces sources de motivation des entreprises. Dans la littérature, les sources de motivation sont assez clairement identifiées, mais il n'y a pas vraiment de priorisation de celles-ci. On ne sait pas lesquelles pèsent le plus ou non. Et c'est un petit peu ça l'idée de ma recherche, c'est de trouver qu'est-ce qui va plus motiver des grandes structures et des plus petites structures.

A.M. : D'accord, donc arrivé à quelque chose, un petit peu d'un échantillon, tu prévois d'interviewer combien de personnes ?

L.B. : Ici, j'ai 11 interviews prévues. Au total, j'en aurai 11.

A.M. : Ok, bon, c'est un bon sample, ça, au final. Mais c'est vrai qu'il faut être pas mal déterminé. Mais oui, écoute, je trouve que c'est un beau sujet qui a vocation, effectivement, à être dynamique, à prendre un screenshot dans le temps. C'est très intéressant. En tout cas, c'est un travail qu'on fait souvent, tu vois, en tant que vendeur de produits durables, de savoir qu'est-ce qui fonctionne chez les gens. Et en fait, la personnalité de chacun est différente. Chaque client, en fait, c'est très important d'identifier pourquoi il fait ça. Est-ce que c'est de l'ego ? Est-ce que c'est du financier ? Est-ce que c'est des pressions externes ?

L.B. : Ici, ce que je remarque au fur et à mesure de chaque interview, c'est que vraiment, en fonction du secteur, du type de l'organisation, ça va énormément varier. Donc, ça va être compliqué d'arriver à une conclusion unique. Et je pense que pour faire des recherches, il faut vraiment que ce soit quantitatif et vraiment interviewer énormément d'entreprises dans un même secteur. Il va falloir qu'il soit super précis. Mais ici, moi, je reste assez général parce que spécifier, c'est encore plus compliqué, surtout pour trouver des interviews.

A.M. : Oui, je suis d'accord avec toi. Il faudrait faire un formulaire assez standard, en fait. C'est de dire, OK, on choisit une initiative durable, un secteur etc.

L.B. : C'est pour ça que, par exemple ici, dans ton cas, la question sur l'innovation avait un petit peu moins de sens. Mais comparé à la personne qui produisait du

shampoing en poudre, l'innovation, c'était super important. Donc, voilà, ça dépend vraiment du type d'entreprise. Et le questionnaire, le guide d'entretien est super général, justement pour couvrir un maximum. Mais voilà, les réponses varient en fonction du secteur d'activité de chacun.

A.M. : Tu auras beaucoup de choses à raconter, en tout cas. Ouais, c'est sûr. Tu voudras structurer tout ça, mais en tout cas, t'auras du contenu.

L.B. : Ça va être pas mal de travail après, mais c'est intéressant et on apprend plein de choses au final. Donc, c'est chouette.

A.C.'S INTERVIEW

L.B. : Comme je t'avais un petit peu expliqué juste avant, l'idée de ma recherche c'est un peu d'identifier les drivers, les sources de motivation qu'ont les entreprises à implémenter des pratiques durables au sein de leur processus stratégique. En gros l'entretien se passe de manière semi-directif. Au début, je vais te poser des questions assez générales et je vais te laisser un petit peu expliquer quelles sont les pratiques que la banque met en place et leur impact. Ensuite la deuxième partie de l'entretien je vais te donner des facteurs que j'ai identifié dans la littérature et je te demanderai de mettre sur une note de 1 à 7. Si c'est une source de motivation pour la banque ou pas du tout. Donc peut-être pour commencer l'entretien, ici au sein de la banque qu'est-ce qui la motive à implémenter des pratiques durables et si t'as aussi deux ou trois exemples de pratiques durables qu'elle a au quotidien ?

A.C. : Oui, alors du coup ce qui nous fait faire des pratiques un peu plus durables c'est notamment les régulateurs qui viennent alors avec des régulations. C'est-à-dire, par exemple, si j'ai l'ECB donc la banque centrale européenne qui vient chez nous et qui nous dit « vous devez faire un reporting sur l'environnement et on a besoin de vos chiffres ». Alors, on a un pourcentage qui s'appelle le green asset ratio. Et donc on doit dire que nous on est tel pourcent vert et donc après on doit leur donner ce reporting là. Donc nous, forcément, pour avoir des pratiques un peu plus vertes, on implémente différentes choses. On doit développer aussi des choses niveau IT. Donc voilà ça c'est un peu on va dire. D'un côté tu as le côté régulateur où on est un peu obligé. De l'autre côté, c'est aussi important, parce que les clients deviennent de plus en plus connaisseurs et s'intéressent de plus en plus à l'environnement et ils veulent aussi de plus en plus investir dans l'environnement. Donc c'est aussi pour cette raison là.

L.B. : Donc c'est principalement, si je comprends bien, des facteurs externes qui proviennent de la réglementation et de la part des clients. Il n'y a pas réellement de facteurs internes, type initiatives personnelles de la direction ou des employés qui interviennent dans l'implémentation de pratiques ?

A.C. : Ça peut arriver qu'il y ait des implémentations internes mais c'est plus rare je t'avoue. Quand je vois un peu tout ce qui se passe au niveau ESG dans la banque, ça vient

plus de facteurs externes. Donc effectivement. Même si tout le monde est libre de lancer par exemple un projet interne sur l'environnement, donc sur l'ESG. Et c'est ce qu'on fait aussi. Donc par exemple imaginons j'ai le facteur externe qui vient et qui nous demande quelque chose. On va se dire qu'est ce qu'on va faire là et puis ça sera via des initiatives aussi interne. Donc, comment on va faire ça, comment améliorer etc. On s'arrête pas juste à faire ok on va juste faire un reporting sur l'environnement, on va donner notre ratio de combien de pourcent on est vert et c'est tout.

L.B. : Et est-ce que tu as peut-être deux trois exemples de pratiques que la banque met en place pour être plus durable par exemple ? Comme par exemple financer des projets plus verts ou accorder des crédits plus facilement à des projets qui sont en lien avec les ESG pour réduire l'empreinte carbone ce genre de choses.

A.C. : Oui effectivement alors premièrement donc comme tu as dit il y a tout ce qui est en rapport avec les crédits. Donc on peut potentiellement donner, par exemple, des crédits ou des meilleurs taux, ça je ne connais pas le détail, mais plus élevés ou des taux plus bas. Justement par exemple, si on finance l'achat d'une maison avec rénovation, où en fait on passe du PEB de la maison d'un PEB de F et le monsieur qui fait son crédit veut le faire passer en PEBB alors forcément on va plus investir, on va plus pouvoir donner un grand montant de crédit. Et après, un autre exemple. Attends, est-ce que tu peux me rappeler la question ?

L.B. : En gros c'était des exemples de pratiques durables qui sont mises en place au sein de la banque.

A.C. : Il y a une autre partie que je trouve quand même pas mal importante à dire. C'est que le CEO de la banque a pris toute la partie ESG de son côté. Donc c'est pas chez le CFO, chez n'importe qui. Il l'a carrément pris en dessous de chez lui. Donc voilà, ça je trouve ça quand même important à dire.

L.B. : Et une autre petite question pour un peu rebondir sur les crédits comme tu disais. Est-ce qu'il y a aussi une certaine part d'innovation ? Où tu vas dire par exemple que tu vas accorder plus facilement un crédit pour une maison avec

renovation ? Est-ce qu'il y a une innovation dans la délivrance de crédit ou de choses comme ça en termes de durabilité ?

A.C. : Je pense pas pour les crédits mais alors pour tout ce qui est investissement là il y en a. Donc alors là, on crée des fonds de placement pour les clients spécialement dédiés à la durabilité, dédiés à l'ESG, dédiés à plein de topiques spécialement pour l'ESG et tout ce qui est durabilité, sustainable, etc. Mais après pour crédit je t'avoue que ça je n'en sais rien, je pense pas.

L.B. : Ok ouais, tu avais dit crédit vu que tu avais donné l'exemple juste avant. Après ça peut s'appliquer à plein de choses évidemment. Et en termes de compétitivité et d'avantages compétitifs, par rapport à d'autres banques. Est-ce que le fait de proposer des taux plus avantageux pour financer des projets ESG, c'est un avantage comparé à d'autres banques ?

A.C. : Je pense que de toute façon toutes les banques vont devoir le faire aussi. Parce que tout le monde va devoir passer par exemple à un PEB B ou je sais pas quelle lettre dans x années. Donc oui forcément c'est un avantage si on est les premiers. Mais je ne pense pas qu'on soit les premiers. Comme c'est assez nouveau tout ce qui est ESG, surtout pour la banque. On va tous dans la même direction et on est peut-être dans les premiers mais c'est le début quoi. On ne connaît pas très bien et les autres connaissent pas très bien non plus. Donc oui c'est un avantage mais doucement.

L.B. : Ok très bien. Peut-être qu'on peut partir sur la deuxième partie de l'entretien. Donc ici je vais te donner différents facteurs qui revenaient régulièrement dans la littérature. Des facteurs qui étaient en soi des sources de motivation pour les entreprises à implémenter des pratiques durables. Donc c'est vraiment assez général parce que la littérature est très générale sur le sujet donc peut-être que certains facteurs vont être moins spécifiques à une banque. Mais ils vont être plus spécifiques à un autre type d'entreprise. Par exemple une entreprise de manufacture. Et donc, je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 sur la motivation qu'a la banque à implémenter les pratiques grâce à ce facteur. Où 1 c'est très faible et 7 c'est ça a énormément d'influence. Donc le premier facteur, tu en avais un petit peu parlé au début de l'entretien, c'est un l'aspect légal, la conformité

aux réglementations, aux lois, tout ce qui est législatif. Est-ce que c'est quelque chose qui influence la banque dans l'adoption de pratiques durables ?

Pour tout ce qui est législation, je mettrais un bon 6.

L.B. : Ok très bien. J'imagine que c'est pour les raisons que tu avais évoquées juste avant, qu'il y a énormément de lois à suivre.

A.C. : Oui c'est ça. Si on les respecte pas alors on a des amendes et des punitions si on peut appeler ça comme ça.

L.B. : Le deuxième point c'est en termes de performances financières, donc en termes de réduction de coûts ou d'augmentation de revenus. Est-ce que le fait de proposer des crédits sur des investissements plus durables etc., ça permet financièrement d'avoir un impact positif au sein de la banque ?

A.C. : Je mettrais 4. C'est vraiment ça se contrebalance en fait. D'un côté tu dois investir plus et de l'autre côté tu reçois un peu plus. Mais du coup je dirais 4.

L.B. : C'est vrai que c'est compliqué. Un exemple qui revenait régulièrement lors de mes interviews c'était des entreprises qui installaient des panneaux photovoltaïques ou qui passaient de véhicules diesel à des véhicules électriques. C'était un investissement sur le moment même mais sur le long terme, ils y gagnaient parce que du coup ils ne devaient plus payer l'essence, ils ne devaient plus payer l'électricité.

A.C. : Ici c'est vraiment un peu neutre parce que d'un côté on investit. Mais, il faut savoir qu'on donne beaucoup de crédits aux entreprises et donc notre ratio de verts dépend beaucoup d'eux. Par exemple si on investit beaucoup chez Total, notre ratio de verts va être hyper bas. C'est aussi un peu pour ça. Ici on dépend des autres entreprises.

L.B. : Le troisième facteur c'est en termes de réputation d'entreprise donc d'image et de notoriété que tu vas renvoyer aux clients. Est-ce que le fait d'avoir des pratiques durables c'est quelque chose qui va impacter positivement le client ?

A.C. : Oui, ça je pense 6 aussi. Maintenant ça devient de plus en plus important, surtout pour des banques, de proposer au minimum des fonds d'investissement ou des trucs du style ou bien proposer que quand tu passes d'un PEB F à B que tu proposes des taux plus intéressants, etc.

L.B. : Le quatrième point c'est un en termes de pression des parties prenantes. Donc des clients, fournisseurs, investisseurs, etc. Est-ce que toutes les entités qui se trouvent autour de la banque mettent une pression sur la banque pour qu'elle ait des pratiques plus vertes et plus durables ?

A.C. : Je dirais 3. Parce que d'un côté tu as les entreprises où c'est nous qui dépendons d'eux. Donc en fait, c'est nous qui allons mettre la pression chez eux parce que nous on veut avoir un ratio vert plus haut, plus élevé. Donc si eux n'ont pas de pratiques vertes, nous on n'est pas. Donc ce qu'on propose alors c'est du reporting, pas obligatoire, mais où eux nous fournissent des données de ce qu'ils font, etc. s'ils ont déjà des pratiques, etc. et alors on peut les aider. Donc c'est à peu près ça.

L.B. : Ok, parfait. Le cinquième point, j'avais aussi un petit peu évoqué dans la première partie, c'était en termes d'avantages compétitifs, donc comparé à d'autres banques en termes de différenciation. Le fait de proposer justement des investissements plus verts, etc. est-ce que ça a un avantage comparé à d'autres ?

A.C. : Ça je dirais 5. Comme je t'ai dit, c'est vraiment le début, on avance tous ensemble. Pour l'instant, ça peut être un avantage, mais on verra. Oui, parce qu'il faut se lancer dedans maintenant pour ensuite voir dans le futur ce que ça donne. C'est ça. Surtout pour une banque où là c'est pas encore très clair ce que ça va nous rapporter ou pas.

L.B. : Le sixième facteur qui revenait régulièrement, c'était l'innovation. Souvent, c'est plus parlant pour des entreprises de produits. Est-ce que du coup, ici dans le cadre d'une banque, il y a une innovation dans les nouveaux services proposés en termes de durabilité ?

A.C. : Si on parle de services externes, je dirais 2. Il n'y a pas vraiment d'innovation à part le fait de proposer des fonds sustainables, etc. Là, on propose de nouvelles choses. Par

contre, au niveau interne, ce qu'on fait, c'est qu'on travaille de plus en plus en IT avec de l'intelligence artificielle. Ce qui est bien plus sustainable. On travaille sur l'innovation et on a même une branche en technologie où là, c'est quelqu'un qui s'occupe de sustainable IT.

L.B. : Donc, ça dépend vraiment un petit peu de la manière dont tu vas avoir les choses, si c'est plutôt les services que tu vas proposer ou si c'est plus des choses en interne.

A.C. : Tu as le back office où là, c'est en interne, on voit ce qu'on peut faire pour améliorer aussi l'aspect de durabilité, de sustainable, etc. Par exemple, si imaginons, je crée un projet, j'ai besoin de dix bases de données et je sais en faire qu'une, je peux en créer une au lieu de dix et ça va coûter moins à l'environnement d'en créer une que dix. Niveau bases de données, etc.

L.B. : L'avant-dernier point qui revenait régulièrement dans la littérature, c'était en termes de responsabilité

s sociétales et environnementales, donc un engagement volontaire envers la société et l'environnement. Est-ce que c'est quelque chose qui motive justement la banque à proposer des services plus durables et à implémenter des pratiques durables au sein de l'organisation?

A.C. : Là, je dirais 5. Parce que d'un côté, on est obligé. Tous ceux qui travaillent dessus sont super proactifs, ils veulent bien travailler dessus. Mais après, je pense pas que ce soit la priorité de tout le monde.

L.B. : Le dernier facteur qui revenait aussi régulièrement dans la littérature, c'était en termes de management du risque, que ce soit du risque financier, donc plutôt interne, ou des risques environnementaux et sociaux. Est-ce que le fait de proposer des services plus verts, avoir des pratiques durables, c'est quelque chose qui permet

de mitiger le risque et qui est une source de motivation pour la banque dans le sens d'implémenter ce genre de choses ?

A.C. : Oui, je dirais 5 aussi. Ça peut diminuer le risque de donner des crédits qui sont mauvais, si je peux dire ça comme ça. Si quelqu'un achète une maison avec un PEB F qui compte pas le rénover, etc. Je sais pas s'il y a un plus grand risque, mais ça pourrait arriver, donc voilà.

L.B. : Je comprends un peu l'idée. Donc en tout cas, ça c'était pour la partie notation et il me reste encore deux, trois petites questions un petit peu générales pour revenir sur tous les facteurs. La première, c'est est-ce que pour toi, parmi tous les facteurs qu'on a évoqués, si tu veux, je peux te les reciter juste avant, il y en a certains qui sont vraiment étroitement liés, qui vont de pair ?

A.C. : Ok, je veux bien que tu me les répètes.

L.B. : Donc du coup, il y avait d'abord l'aspect légal, donc tout ce qui est législatif, la performance financière, la réputation d'entreprise, la pression des parties prenantes, clients, fournisseurs, investisseurs, l'avantage compétitif / différenciation sur le marché, l'innovation en développant de nouveaux services, la responsabilité sociétale et environnementale, donc un engagement volontaire envers la société et l'environnement, et manager le risque.

A.C. : Ok, alors j'en ai noté cinq qui sont pour moi les plus importants. Pour moi déjà, le légal et la réputation, c'est le plus important pour la banque. Donc tout ce qui est règles, etc. c'est le plus important. Après ça va de pair avec la réputation. Donc si on a un reporting ESG qui est terriblement mauvais, forcément on va apparaître dans les mauvaises entreprises. Là je vais te donner un exemple. Total n'est plus l'entreprise française qui pollue le plus, soit disant. Et donc c'est plus Total, mais c'est BNP. Moi je regarde BNP et je me dis c'est ridicule pourquoi c'est BNP. Mais en fait c'est parce que BNP donne des crédits, etc. à d'autres entreprises, et sûrement Total, j'en sais rien. Et donc alors ces chiffres-là impactent la banque, et forcément tu vois alors le classement des entreprises qui polluent le plus, donc aussi la réputation. Après, l'innovation, l'innovation interne plutôt, donc plus pour nous en back office. Comment on va faire

certaines choses de manière plus sustainable, etc. Et après tu as le risque. Mais le risque il va plus te pair avec le légal, donc moins niveau services quoi.

L.B. : Mais ici la question c'était vraiment si tu pouvais, on va dire, lier deux points entre eux. Par exemple, l'aspect financier et le risque étaient intrinsèquement liés, parce que s'il y a une crise énergétique, les prix vont augmenter, et donc du coup financièrement il y a un risque dans ce sens-là.

A.C. : Oui, alors je garderais juste le légal et la réputation. Juste parce que si forcément on report notre rapport ESG et qu'il est mauvais, forcément la réputation joue.

L.B. : Et j'imagine aussi également si tu ne suis pas les nouvelles lois, la réputation va en prendre un coup.

A.C. : Oui, mais il faut que ce soit public.

L.B. : Et ici peut-être dernière question avant de conclure. Est-ce que selon toi il y a certains de tous ces facteurs-là qui ont gagné en importance au fil des dernières années ou qui vont gagner en importance dans les prochaines années ?

A.C. : Alors pour moi, l'aspect sociétal est super important. Toute la société commence à devenir consciente qu'il faut devenir vert, etc. Et on le voit chez nos clients qui veulent investir plus vert, etc. Ils deviennent conscients et demandent qu'on leur rende des comptes par rapport à tout ça. La réputation elle est déjà là, donc ça va pas changer. Légal déjà là, ils deviennent plus stricts. Donc ça va devenir de plus en plus strict. Il y a la CSRD qui arrive, on travaille déjà dessus, etc. Donc tout est déjà là, mais ça va quand même augmenter. Et l'innovation aussi, surtout maintenant avec l'intelligence artificielle, l'innovation même pour l'aspect vert, etc., l'intelligence artificielle va jouer beaucoup je trouve.

L.B. : Donc en gros si je résume, la plupart des facteurs sont importants et ils vont soit tous gagner en importance dans les années à venir ?

A.C. : Oui, je pense.

L.B. : En tout cas, ça c'était la dernière question. Donc voilà. Je ne sais pas si toi tu as une question peut-être à me poser ou quelque chose que tu souhaites rajouter ?

A.C. : Non, pas spécialement, je réfléchis deux secondes. Non, j'ai rien de spécial à ajouter et aucune question.

L.B. : Ok, top, parfait. On peut conclure là-dessus alors. En tout cas, merci pour ton temps et pour tes réponses.

A.C. : Super, j'espère que j'ai pu t'aider à ma manière.

STEPHANIE BRASSINNE'S INTERVIEW

L.B. : Comme je t'avais peut-être un peu expliqué dans mon mail, l'idée de ma recherche pour mon mémoire, c'est d'identifier ce qui motive les entreprises à implémenter des pratiques durables au sein de leur stratégie ou à avoir un business model durable pour les startups. En fait l'idée, c'est d'identifier ces choses qui les motivent et et aussi de pouvoir classer ces drivers. Parce que tu te doutes bien que pour une grande entreprise ou une petite entreprise, les motivations vont être différentes. Ici, de ce que j'ai remarqué avec les premières interviews que j'ai faites, c'est que pour les petites entreprises c'était plutôt l'aspect innovant qui les poussait à être plus sustainable. Tandis qu'une grande entreprise, il y a aussi l'aspect financier et réglementation qui va énormément rentrer en compte. Donc en gros, l'entretien se passe en deux parties. La première partie, je vais te poser 2-3 questions assez générales où tu vas pouvoir me partager un petit peu quelles sont les motivations au sein de Georganics pour être plus durable et avoir un impact. Et la deuxième partie, je vais te citer des facteurs que j'ai identifié dans la littérature et je te demanderai de mettre une note de 1 à 7 sur l'influence qu'ont ces facteurs au sein de l'entreprise. Donc, peut-être première question, je peux te demander de te présenter et d'expliquer rapidement ce que Georganics fait au quotidien.

S.B. : Bien sûr. Je m'appelle Stéphanie, je suis belge, j'ai habité pendant 10 ans à Londres avec mon mari. C'est là qu'on a créé Georganics. Georganics, c'est une marque de produits dentaires organiques zéro déchet. Donc en fait, la sustainability est au cœur de la mission de l'entreprise. C'est pour ça qu'on l'a créée littéralement. Et donc en fait, on fait tout ce qui est lié à l'hygiène dentaire. Mais tout le plus écologiquement possible. Donc on est plastic free, on n'utilise que des ingrédients naturels, on essaie de sourcer le plus localement possible. Donc voilà, c'est l'essence même de la boîte.

L.B. : Très bien. Du coup, une de mes premières questions, tu y as un peu répondu dans un sens. C'est quelles étaient les principales raisons et pourquoi avoir voulu adopter des pratiques durables ? J'ai vu par exemple sur LinkedIn qu'il y avait des efforts qui étaient faits au niveau du packaging par exemple.

S.B. : En fait, je pense que tout part d'un constat personnel d'une envie. Tout part du fait qu'on est dans une salle de bain, où on voit énormément de plastique. Comment est-ce qu'on peut le remplacer petit à petit ? Il faut savoir que Georganics, c'est une marque qui a été créée en 2016. Donc on a été un petit peu d'innovation sur le sujet. On voit maintenant beaucoup de produits de salle de bain, on voit du gel douche, du shampoing en poudre, en pastilles. Il y a huit ans, ça n'était un peu moins le cas. Il y a huit ans, on a lancé un dentifrice dans un petit pot en verre. Les gens m'ont dit qu'on était complètement tarés, que personne ne faisait du verre dans une salle de bain. Mais en fait, le verre, c'est recyclable. On peut l'utiliser après pour d'autres usages également. Pas un tube en plastique, avec en plus de l'aluminium à l'intérieur, on le jette simplement. Donc, ça partait un peu de ce constat-là. Je pense qu'à l'heure actuelle, lancer une entreprise qui n'a pas un aspect durable, ça me paraît complètement débile, en fait. Alors là où c'est peut-être plus la mission de premières entreprises, ça doit de toute façon être un des critères. Je ne vois plus quelqu'un lancer un produit actuellement qui n'est pas sustainable. Alors évidemment, il y a différents stades de sustainability, donc il y a des compromis à faire. On ne sera jamais 100% où on voudrait l'être, mais c'est au verre qu'on tend, et on espère se rapprocher le plus rapidement possible. Mais pour le business, il faut un aspect que ce soit sustainable, mais que ce soit aussi social, que ce soit voilà. Je ne me vois pas lancer quelque chose qui ne l'est pas.

L.B. : Oui, que les normes ESG rentrent dans la conception du business, en gros. Et donc, du coup, si je comprends bien, quand tu as lancé la marque, l'aspect innovation et se différencier par rapport à ce qui se faisait sur le marché, c'était quelque chose de primordial ?

S.B. : Oui, c'était clairement une innovation. C'est certain. Au niveau de la formulation des ingrédients qu'on utilise, il n'y a pas vraiment. Oui, on a utilisé des ingrédients naturels, on a évidemment construit sur la texture, etc., mais c'est rien qui va transformer l'industrie. Mais je pense que c'est oui, c'est l'innovation d'usage, c'est l'innovation du packaging. Maintenant, je ne dirais pas que c'est ce qui drive, en fait. Parce que s'il y a quelque chose de très bien sur le marché, je ne vais pas aller innover pour apporter quelque chose que les gens n'ont pas besoin. Donc, je dirais que même ce qui drive le

plus, c'est le côté sustainable car il n'y avait pas vraiment d'alternative sustainable sur le marché. Je n'ai pas envie de réinventer quelque chose qui existe déjà.

L.B. : Il faut répondre vraiment aux besoins du consommateur, ce que le consommateur demande premièrement, le satisfaire, et ensuite, le packaging sustainable et toutes les pratiques durables qu'il y a derrière, c'est un plus, c'est une valeur ajoutée.

S.B. : Voilà. Oui.

L.B. : Top, parfait. Et le dernier point de la phase d'échauffement, c'était en termes d'impact sur la performance financière, environnementale et sociale, en général. Est-ce que le fait de proposer un produit qui a un packaging plus durable, ça a des impacts positifs ou plutôt négatifs sur la performance ? Souvent financière

S.B. : J'aurais envie de dire positif, mais ce n'est pas le cas. C'est plutôt négatif. Dans le sens où on est quand même dans une période, je ne veux pas dire de crise, mais en fait presque. Où il y a une inflation qui a un peu explosé ces dernières années. Et où les gens font attention à tout ce qu'ils consomment. Et il n'y a rien à faire. Un packaging durable, des ingrédients organiques, c'est plus cher. En tout sens, c'est un peu plus cher. Et donc, clairement, c'est moins vendeur. On a vu beaucoup de nos concurrents qui étaient comme nous, très proches de leurs valeurs et qui s'en sont malheureusement éloignés pour offrir un produit un peu plus abordable. Donc, ils ne sont plus organiques, ils n'utilisent plus d'ingrédients organiques. Il y a très peu de place dans le packaging. On a remplacé les ingrédients par de l'eau. Et donc, voilà. Mais donc, en fait, leur part de marché a plus augmenté que la nôtre. Donc, oui, je dirais qu'il y a un impact sur la performance financière. Et financièrement, c'est sûr que mes marges sont moindres par rapport aux leurs. Parce que je paye tout beaucoup plus cher. Maintenant, c'est une décision que nous on a prise. Et parce que c'est ce pour quoi on a créé Georganics, en fait. Alors, je ne dis pas, on fait des petits compromis. On essaie de trouver que tout le monde s'y retrouve aussi. C'est d'en rester une win-win, une situation win-win. Mais voilà, clairement, je dirais que financièrement, j'aurais un avantage à vendre mon dentifrice dans des tubes.

L.B. : Ce n'est pas l'aspect initial qui drive Georganics, on va dire.

S.B. : Non.

L.B. : Ok, très bien. Donc, ça, c'était pour la première partie, avec des questions générales. Et comme prévu, tu as relevé certains facteurs, comme l'initiative personnelle, l'innovation. On vient aussi d'aborder le facteur financier. Donc, c'était toutes des sources de motivation que j'avais identifiées dans ma littérature. Et donc, ici, pour cette deuxième partie, je vais te citer d'autres sources de motivation qu'ont les entreprises pour adopter des pratiques durables. Et je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 sur la motivation qu'a eu Georganics grâce à ce facteur à implémenter et à proposer un packaging durable et des pratiques durables. Où 1 est la note la plus faible et 7 la plus élevée. Je ne sais pas si c'est super clair. Je me suis un petit peu perdu dans mes explications. Mais avec un exemple, ce sera plus parlant. Donc, le premier aspect qui revenait régulièrement, qui motivait les entreprises à avoir des pratiques durables, c'était l'aspect légal. Donc la conformité aux réglementations. Est-ce que c'est quelque chose, quand tu as lancé Georganics, qui a été pris en compte, les différentes lois liées à la durabilité ?

S.B. : Non. Dans le sens où on va beaucoup plus loin que la loi. En fait, la loi, elle est faite pour qui ? Elle est faite pour les grands groupes qui produisent des milliers de couverts en plastique, des milliers d'assiettes en plastique et tout. Mais nous, on va beaucoup plus loin que la loi. Donc, en fait, c'est déjà du recyclable, du recyclé, des matières naturelles. Donc non, au niveau durabilité, en tout cas, on est déjà bien au dessus de la loi. Donc je dirais 1.

L.B. : Cette question-là, c'est aussi surtout pour les plus gros groupes. Surtout maintenant avec la CSRD qui arrive, on voit que c'est vraiment une source de motivation pour être plus durable dans les gros groupes.

S.B. : Oui, bien sûr.

L.B. : Ensuite, le deuxième point, c'était d'un point de vue performance financière en termes de réduction de coûts et d'augmentation de revenus. Donc, pouvoir faire du

bénéfice et engranger du bénéfice en ayant des pratiques durables. Ici, de ce que j'ai compris, ce n'était pas trop le cas pour Georganics.

S.B. : Non. Après, c'est important. On veut atteindre la rentabilité. On l'a été, on ne l'est plus parce que tout a augmenté et qu'on n'a pas trop voulu monter nos prix. On le ressortira dans quelques mois. Mais je pense qu'il faut trouver le bon équilibre. Je dirais que malheureusement, l'impact financier est « destructeur » par rapport à la durabilité. Si je veux atteindre la durabilité, qu'est-ce que je vais faire ? Je vais regarder le coût de mes produits, je vais regarder le coût de ma matière première, je vais devoir faire justement ces petits trade-offs dont on a parlé. Mais oui, ça a une influence, parfois positive, parfois négative. Le problème, c'est que nous, on était sustainable à l'extrême. Là où un Colgate ne l'est pas du tout et il va vendre plus. Nous, on a le jet à l'extrême. Donc, je dirais que oui, ça influence. Donc, je dirais, je ne sais pas moi, 3.

L.B. : 3, très bien. Le troisième point qui revenait également régulièrement dans la littérature, c'était d'un point de vue réputation d'entreprise. Donc en termes d'images et de notoriété qu'on va renvoyer aux consommateurs. Est-ce que c'est quelque chose qui a joué de vouloir communiquer sur l'aspect durabilité, avoir un packaging recyclé, ce genre de choses ?

S.B. : Oui, ça clairement. On a beaucoup communiqué dessus. Mais c'est au cœur de notre mission. Donc, on est sustainable. Donc oui, ça, je dirais que ça a vachement influencé. Après, ce n'est pas pour s'acheter une bonne réputation. Ce n'est vraiment pas ce qu'on fait, qu'on y croit et qu'on vit ça au quotidien. Mais clairement, oui, c'est important. C'est un côté sur lequel on market beaucoup, donc je dirais 5.

L.B. : Parfait. Le quatrième point, qui revenait également beaucoup, c'était la pression des parties prenantes autour de l'entreprise. Que ce soit la demande des clients ou des fournisseurs qui réclament à ce qu'il y ait des pratiques plus durables. Ou même les investisseurs qui préfèrent investir dans des entreprises plus sustainable. Est-ce que c'est quelque chose qui te motivait aussi initialement de répondre à toute cette pression et à ces besoins des différentes parties prenantes ?

S.B. : Je dirais la pression du consommateur, oui. Clairement. On est assez fort proche de notre communauté. Ils nous contactent souvent. « Est-ce que vous avez pensé à faire ça ? Est-ce qu'il y a moyen de faire ça ? ». Ça, c'est très agréable. « On a vu cette marque-là, ils font ça, vous ne le faites pas ». Donc oui, je trouve ça très important et ça nous aide vraiment à grandir. La pression des fournisseurs, non. Le fournisseur qui nous vend du carton recyclé ou pas recyclé, il s'en fout. La pression des investisseurs, je dirais que oui. Les investisseurs sont assez friands de boîtes durables. Donc oui, je dirais que ça a influencé. Donc je dirais 4 sur 7..

L.B. : C'est vrai que ce point-là, après coup, je me suis rendu compte que j'aurais peut-être parfois dû le faire en deux points différents, d'un point de vue client et d'un point de vue investisseur. Parce que j'ai déjà eu aussi des réponses comme ça, où souvent le client, il exerce une pression pour avoir des choses plus durables, tandis que l'investisseur ou le fournisseur, ça lui est un peu égal, tant qu'il a son profit.

S.B. : Voilà, je suis un peu d'accord.

L.B. : Mais en tout cas, je relève la nuance dans mes interviews et ce sera d'office en commentaire que je ferai. Le cinquième point, je pense que celui-ci est aussi assez simple, c'est en termes d'avantages compétitifs. Donc se différencier sur le marché par rapport à d'autres marques. J'imagine que, comme tu l'avais dit au début, c'était aussi quelque chose qui te motivait quand tu as lancé la marque.

S.B. : Oui, ça, clairement. Là, je mettrais 6 sur 7. C'est au cœur de ce qu'on fait. Comme je te dis, je ne vois aucun intérêt à mettre sur le marché un produit qui existe déjà, qui répond déjà aux besoins auxquels je voudrais répondre. Et on est quand même dans une attitude sustainable, donc l'idée n'est pas de nouveau de surproduire, de surconsommer, etc. Donc, clairement, oui, ça, c'est 6 sur 7.

L.B. : Ok, très bien. Et le second facteur, ça va aussi un petit peu dans ce sens-là, et là, c'est juste l'aspect innovation, donc développer des nouveaux produits. Ici, tu parlais au début de développer des nouveaux packagings. Quand on a lancé la boîte en 2016, ce n'était pas encore quelque chose de très récurrent, et que maintenant, ça l'est devenu.

S.B. : Tout à fait. Je pense que, clairement, c'est au cœur de la mission. Oui, c'était innovant à l'époque de sortir un dentifrice dans un pot en verre avec un packaging qui était assez innovant. Maintenant, il y a plein de marques qui le font, et tant mieux, on grandit le marché ensemble. Mais oui, ça, c'est clairement, je dirais aussi 6 sur 7 comme le précédent.

L.B. : Le septième point, c'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Donc, ici, un engagement volontaire envers la société et l'environnement. J'imagine que ça aussi, c'est quelque chose qui était fort présent.

S.B. : Ah ben, 7. Et c'est que je me disais à un moment, est-ce que ça va venir ou pas dans l'interview ? En fait, c'est parti de notre volonté, à nous, de faire une différence et d'apporter notre petite pierre à l'édifice, aussi petite soit-elle. Parce que je me rends bien compte qu'on n'est pas en train de solutionner le problème du monde. C'est une goutte d'eau dans un océan. Mais, en fait, c'est à la base de tout ce qu'on fait. Je suis fière, je suis contente de travailler pour une boîte qui a ça à cœur. Et c'est la même chose pour les employés, pour le recrutement. On est fiers d'amener un produit qui est sustainable sur le marché, qui est une alternative à un produit plus polluant. Voilà, on est encore loin d'être parfait. Il y a encore beaucoup de choses qui doivent être faites. Mais c'est l'essence même de la boîte, c'est qu'on a envie de faire une différence.

L.B. : Avant d'aborder le dernier facteur, dans ton discours, j'ai l'impression que je peux en relever un autre, qui est un petit peu l'aspect de leadership on va dire. Donc le fait d'avoir des pratiques et de pouvoir les montrer aux autres et inspirer les autres. Parce que, comme tu l'avais dit, par exemple, le packaging, en 2016, tu as lancé le dentifrice dans des pots en verre, et maintenant plusieurs marques l'ont aussi fait. Du coup, il y a quand même une position de leader sur l'innovation.

S.B. : Oui, clairement. À l'époque, oui. Je ne sais pas si on a encore une position de leader maintenant, parce que d'autres boîtes avaient plus de moyens et ont été plus vite que nous, et tant mieux. Parfois, c'est nous qui copions maintenant. Enfin, copions, tout est relatif, mais « s'inspirer des meilleurs ». Mais leadership, je dirais en plus, on a envie d'influencer. Comme tu le sais, on a deux stagiaires, on a des employés. On a envie d'influencer, en fait. On a envie d'influencer notre consommateur, on a envie d'influencer

toutes les personnes qu'on peut, et les ramener dans notre mouvement de consommer le plus responsable possible. Donc, clairement, il y a cet aspect-là. Et puis, ça passe à travers tout. Enfin, je veux dire, les goodies bags lors des anniversaires de mes enfants, je mets des petites brosses à dents en bambou. Voilà, on essaie de convertir le plus de gens pour qu'ils arrêtent d'acheter du plastique, etc. Donc, oui, c'est clairement au cœur de notre mission.

L.B. : C'est intéressant, car ce facteur-là, je ne l'avais pas relevé dans la littérature, mais c'est un facteur qui est revenu dans plusieurs de mes interviews. Où, justement, on montre l'exemple et on aimerait que les gens le suivent et continuent dans cette voie-là. Par contre, le dernier facteur qui revenait aussi régulièrement dans la littérature, c'est aussi quelque chose qui va plus toucher les grosses entreprises, mais c'est en termes de management du risque. Donc le risque financier ou environnemental, c'est vraiment le risque dans son ensemble. Est-ce que, de par ton business model, tu souhaitais aussi éviter certains risques en lançant la marque ?

S.B. : Je crois qu'en entrepreneur, le risque, il est à 100% tous les jours presque. C'est ce que je disais. Je trouve ça risqué de lancer un business qui n'est pas sustainable à l'heure actuelle. Je trouve ça plus risqué que le business ne soit pas sustainable plutôt qu'il le soit. Maintenant, ça reste un risque dans le sens où c'est un pari en fait. Je n'étais pas sûre que ça allait marcher. C'est innovant, parce que c'est sustainable, parce que c'est un certain prix, parce qu'il y a beaucoup de facteurs. Je ne sais pas. C'est une question que je trouve difficile. D'un côté, je trouve que le risque est plus grand dans le sens où c'est un produit qui a marché parce qu'on innove. D'un autre côté, je trouve ça risqué de lancer un business qui n'est pas sustainable parce qu'à l'heure actuelle, ça me paraît débile. En vrai, quand on lance comme ça une boîte, on ne pense pas vraiment au risque. Je veux dire, si on pensait au risque, on ne le ferait pas.

L.B. : Du coup, si tu devais mettre une note de 1 à 7 sur ce facteur-là, tu mettrais combien ?

S.B. : 3.

L.B. : Parfait. Ça, c'était pour la partie de l'interview notation. Il me reste encore 2/3 petites questions, de nouveau un petit peu plus générales. Est-ce que selon toi, parmi tous les facteurs qu'on a évoqués ici, si tu veux, je pourrais les répéter après, certains sont vraiment liés entre eux ? Si tu veux, je peux te donner un exemple. Mais généralement, quand je donne des exemples, après, ça influence trop.

S.B. : Tu peux me répéter les facteurs ?

L.B. : Pas de souci. Attends, je te les refais dans l'ordre. Le premier facteur, c'était l'aspect légal, donc conformité aux réglementations, tout ce qui est législatif. La performance financière, donc augmentation de revenus, réduction de coûts. La réputation d'entreprise, en termes d'image et de notoriété. La pression des parties prenantes, clients, fournisseurs, investisseurs. L'avantage compétitif, donc se différencier sur le marché. Être innovant en développant de nouveaux produits. La responsabilité sociétale et environnementale, donc l'engagement volontaire envers la société et l'environnement. Et manager le risque.

S.B. : OK. Je pense qu'il y en a certains qui, clairement l'aspect légal, je ne vois pas où vraiment le mettre. Je pense qu'on a l'aspect innovation et risque. Oui. Je dirais qu'innovation, si on n'innove pas, pour moi, on prend un énorme risque parce, entre guillemets, la gestion du risque, si je n'ai pas d'innovation sur le marché, qu'est-ce qui va faire que je me différencie ? Je pense qu'innovation, différenciation, pression du client, ça va un peu dans une poquette. Dans le sens où si je n'innove pas, mes clients ne vont pas acheter le produit. Si je n'ai pas d'innovation, ils ne vont pas acheter le produit. Du coup, je prends un risque. C'est un peu comme ça que je vois. Je pense que l'aspect légal, je ne vois pas. Qu'est-ce qu'il y avait d'autre ? Leadership, ça tu en as parlé à un moment donné. Mais je pense que ça va de faire avec l'innovation. Leadership et innovation. Dans le sens où tout bon leader, de nouveau pour les raisons que j'ai expliquées, doit innover, doit apporter une solution nouvelle. Il doit apporter sa pierre à la difficulté au niveau de sustainability. Ça, je trouve ça important. Qu'est-ce qu'on a ? De quoi on a parlé ? L'aspect financier.

L.B. : Beaucoup d'entreprises m'avaient dit, surtout pour les grosses boîtes, l'aspect financier était souvent lié au risque.

S.B. : Au risque. Oui, c'est ce que j'avais en tête.

L.B. : Parce que lancer un nouveau produit, c'est aussi un risque financier. Et j'avais aussi interrogé une autre entreprise de produits où c'est un investissement énorme et si le produit ne marche pas, bien qu'il y ait une innovation derrière, si le produit ne marche pas, il y a un risque financier qui suit.

S.B. : Bien sûr. Oui. Ça, clairement. Innovation et risque, je suis d'accord. Enfin, risque financier, pardon.

L.B. : Innovation, finance et risque en même temps.

S.B. : Voilà, et risque. Exactement. Il y en a un autre qu'on n'a pas mentionné ?

L.B. : Je regarde rapidement. Responsabilité sociétale et environnementale, donc l'engagement volontaire envers la société et l'environnement. Celui-là, on ne l'a pas mentionné, on ne l'a pas lié. Mais après, il n'y a pas besoin de tous les lier, c'est juste un petit peu pour voir, selon les personnes que je vais interviewer, le type d'entreprise, etc., s'il y en a vraiment qui vont à chaque fois de pair. Par exemple, risque et finance, c'était quelque chose qui revenait super régulièrement. Et peut-être encore une question un petit peu générale dans le même sens. Est-ce que pour toi, parmi de nouveau tous ces facteurs-ci, leadership inclus, il y en a qui ont gagné en importance au fil du temps, au fur et à mesure des années ? Dans le sens où, il y a dix ans, on n'en parlait pas, ils n'étaient pas du tout importants, et aujourd'hui, ils le sont devenus.

S.B. : Dans notre cas, non. Mais ce n'est pas le cas d'autres boîtes. Le financier a pris plus d'importance parce qu'on a une grosse pression sous nos marges, une grosse pression sous nos coûts, et donc du coup, on a dû prendre parfois des décisions qu'on n'a pas eu envie de prendre, mais pas le choix. C'est ça, sinon on n'a plus de produit sur le marché. Donc ça, ça a vachement gagné en importance, malheureusement. Parce que j'aurais préféré pouvoir rester le plus proche possible de mes valeurs, et je le suis toujours, mais voilà, j'ai dû prendre des décisions que je n'avais pas spécialement toujours envie de prendre. Mais que je n'ai pas eu le choix pour des contraintes financières. Je trouve que

le leadership. Enfin, non, attends, je n'ai pas envie de. Non. Responsabilité Sociétale, c'est ce que je voulais dire. Je pense que voilà, mine de rien, on a créé Georganics il y a 8 ans. Là où on parlait beaucoup quand même d'écologie, de réchauffement climatique. Mais je trouve que ça s'est vachement intensifié au fur et à mesure des années. Et là où je pense qu'il y a huit ans, je dirais peut-être, que aurait pu lancer une entreprise qui n'était pas durable. Mais maintenant, ça me paraît fou. Donc, je trouve que la société, elle gagne beaucoup en importance. Je réfléchis. L'innovation, ça a toujours été important, je trouve. Leadership aussi. Non, je dirais que c'est les deux.

L.B. : OK, donc le financier qui est plus un cas personnel ici à la marque et responsabilité sociétale qui est plus générale, où tu disais que selon toi, actuellement, lancer un business qui n'est pas durable, ça ne marcherait pas. Enfin, ça ne ferait pas de sens.

S.B. : Non. Alors, il y a différents niveaux de durabilité, bien entendu. Mais lancer une entreprise sans stratégie ESG.

L.B. : Oui, il faut soit on prend tout en compte, soit on se focus vraiment sur l'environnement ou soit sur le social. Il y a toujours quelque chose à faire et moyen d'avoir un impact. C'était en gros la dernière question de mon guide d'entretien. Je ne sais pas si par hasard, tu souhaites rajouter quelque chose ou si tu as peut-être une question à me poser ?

S.B. : Non. Non, je pense que c'est très différent ce qui drive une grosse boîte d'une petite boîte. Sans préjuger ou qu'il y ait une bonne ou une mauvaise réponse. Je pense qu'une grosse boîte, Coca qui change le plastique de ses bouteilles, ça a un énorme impact. Ce n'est pas une boîte durable, clairement. Mais je pense que tout le monde met du sien et que tout le monde fait de son mieux et qu'il ne faut pas non plus blâmer les grosses boîtes qui le font à leur échelle.

L.B. : Justement, c'est un commentaire que j'avais eu d'une autre personne qui était active dans le produit, dans la manufacture de produits qui m'avait dit qu'à mon échelle, j'ai une entreprise durable qui fait des produits durables, j'ai un impact. Mais c'est vrai que si Coca-Cola a une pratique durable en passant du plastique aux

canettes ou je ne sais pas quoi. À leur échelle, leur impact va être 10 000 fois supérieur au mien.

S.B. : Bien sûr. Et j'en parlais justement avec Ombeline. Elle avait eu une interview avec une femme qui travaille dans une boîte de cosmétique, qui est une boîte plus à taille humaine. Mais qui travaillait chez Chanel avant. Elle dit qu'on se rend pas compte de ce que fait Chanel pour tout ce qui est développement durable. C'est juste que ce n'est pas. Chanel, c'est une marque très luxe, etc. Donc, ce n'est pas ça qu'on va mettre en avant. Et puis, je pense que s'ils le faisaient, ils se faisaient blâmer. Parce que si Chanel veut dire qu'ils ont changé leur packaging pour ceci cela. On va dire que Chanel fait du greenwashing. Ils se font passés pour des écolos alors qu'ils ne le sont pas. Mais je pense qu'ils le font quand même et c'est important qu'ils le fassent quand même. Mais dans ce cas-là, les enjeux sont beaucoup plus énormes. Quand tu parles de risques, quand tu parles d'incidents financiers, etc., ça s'applique plus à des grosses boîtes qu'à des petites boîtes. Ils font beaucoup plus avec le cœur et c'est au cœur de tout ce qu'on fait. Je pense que moi, quand je veux vendre un produit, la première chose, c'est « OK, comment est-ce que je vais rendre ça plus sustainable que ce qu'il y a déjà sur le marché ? » Quand Coca-Cola développe une boisson, il en a RAF de savoir si la plante qu'il utilise est plus sustainable qu'une autre. Donc, voilà.

L.B. : Mais c'était justement aussi ça. La littérature était vraiment axée sur les grosses entreprises et donc on voyait que c'est souvent les motifs financiers et réglementaire qui revenaient. Et à mon échelle, je voulais aussi savoir et comparer ça avec des plus petites structures.

S.B. : Oui, oui. Et tu m'as parlé d'un truc réglementaire, je ne sais même pas ce que c'est.. Mais parce que, quoi qu'il arrive, je comply déjà. On fait partie du pourcentage de boîtes qui est déjà super sustainable. Donc, je veux dire, ils peuvent mettre toutes les lois en place qu'ils veulent avant que, je veux dire, avant que Coca-Cola ou une autre boîte soit à notre niveau, j'en ai pour 50 ans.

L.B. : Donc le réglementaire, c'est vraiment pour les grosses structures principalement.

S.B. : Oui. Franchement, le réglementaire, il me saoule parce qu'il veut que je mette sur mon packaging tout ce qui est recyclable, compostable. La plupart, je l'ai déjà. Donc, je change mon packaging pour que ça le soit. Mais au final, voilà, c'est juste de l'information plus qu'autre chose. Donc, oui. Et donc, dans ton interview, c'est arrivé très tard ce côté responsabilité sociétale là où, en fait, dans notre startup, c'est le number one, clairement.

L.B. : C'est souvent un des facteurs, surtout pour les startups, qui revient toujours au number one.

S.B. : Oui, oui. Après, qui sait ? Peut-être qu'en fait, si on grandit à outrance, on n'arrivera plus à respecter ces valeurs, etc. Parce qu'il n'y a rien à faire. Notre dentifrice, il a un certain prix et tout le monde ne sait pas se le permettre. Donc, voilà. Je pense que tout évolue avec la boîte qui va évoluer et que, voilà, je suis une idéaliste rêveuse et que c'est pas possible d'obtenir une telle multinationale avec nos valeurs. Il faudra faire des compromis, clairement. Mais voilà, tant qu'on peut le faire, on continue de le faire.

L.B. : Parfait. Je pense conclure ici. En tout cas, merci de m'avoir accordé cette interview et de ton temps. C'est super intéressant, super enrichissant et ça amène plein de points de comparaison avec d'autres interviews.

LUDOVIC LIBERT'S INTERVIEW

L.B. : Donc, comme je viens de t'expliquer la nature de ma recherche hors enregistrement, je ne vais pas le refaire pour le record. Donc en gros, est-ce que tu pourrais peut-être d'abord commencer par te présenter et rapidement présenter ce que fait Happy Hours Market au quotidien ?

L.L. : Oui, Ludovic, je suis un des fondateurs de Happy Hours Market. J'ai un background en économie, et peu de temps après mes études, j'ai réalisé l'ampleur de la problématique liée au gaspillage alimentaire. En tout cas, ça m'a interpellé à ce moment-là. Sachant que par ailleurs, il y a énormément de personnes qui ont du mal à accéder à de l'alimentation saine et variée à Bruxelles. On parle de quasi un tiers de la population qui en fin de mois n'a plus accès à des produits frais, bio, on n'en parle même pas, plus de viande, avant la paie. Tout ça c'est des choses qui n'avaient pas de sens de mon point de vue. On est clairement dans une situation où il y a une offre excédentaire, une demande insatisfaite parce que les prix sont au-dessus des prix d'équilibre. Donc, d'une certaine manière, on s'est demandé dans quelle mesure on pourrait contribuer à mettre cette offre excédentaire à disposition de personnes qui seraient désireuses de faire des économies sur l'alimentaire. En tout cas pour leur permettre d'accéder à tout type de produit. C'est comme ça qu'on a commencé Happy Hours Market, dont l'activité consiste en récupérer les invendus des retailers, supermarchés, fournisseurs, et les mettre à disposition des ménages bruxellois. À ce stade puisque nos points de retraite sont à Bruxelles. Via une application où les gens commandent, tout est à moitié prix, moitié du prix d'origine. Une fois la commande passée sur l'application, le client vient récupérer son panier au point de collecte qu'il a présélectionné. On en a aujourd'hui 14 à Bruxelles. L'idée c'est clairement de faire en sorte de se rendre accessible surtout à Bruxelles pour les citoyens, et que les fournisseurs, en tout cas ceux qui n'ont pas de solution et qui jettent encore, puissent avoir un débouché via nous.

L.B. : Donc ici, si je comprends bien, ta motivation pour avoir lancé cette entreprise, c'était d'une part d'une initiative personnelle, où tu te rendais compte qu'il y avait un problème, que certaines personnes n'arrivaient pas à se nourrir, que les prix augmentaient, etc. Est-ce qu'il y a aussi eu des facteurs externes qui t'ont poussé à lancer Happy Horse Market ? Par exemple l'attente des clients, des fournisseurs, les

magasins qui par exemple au lieu de jeter les invendus alimentaires, pouvaient les revendre et donc en tirer un bénéfice, ou peut-être de la réglementation, je ne sais pas s'il y a aussi un aspect légal dans tout ça ?

L.L. : Ce n'est pas ce qui m'a poussé à le lancer, puisque c'était déjà lancé quand on en a pris conscience. Mais clairement le fait qu'aujourd'hui on est une alternative financièrement intéressante pour le retail, c'est quelque chose qu'on a réalisé en cours de route. On se disait que pour eux, jeter, déjà ça coûte cher de jeter, donc le fait de récupérer ça quasi gratuitement les intéresserait. Maintenant, quand tu parles à un gérant de magasin, lui il est orienté sur ses chiffres et il regarde ce qui est le plus intéressant financièrement. Pour arriver à convaincre le retail de ne plus jeter et de travailler avec nous, il a fallu mettre en place un modèle économique qui soit intéressant pour eux. Donc on achète les invendus à un prix qui n'est pas trop haut pour qu'on puisse réaliser une marge en les vendant à moitié prix, mais suffisamment pour qu'ils y gagnent. Versus le système où ils mettaient des démarques, les moins 30% dans les rayons, et puis qu'en fin de journée, comme ils ne vendent en moyenne que 20% de leurs démarques, ils jettent. Nous, on récupère tout, on achète le tout.

L.B. : C'est aussi un avantage pour eux, mais ce n'était pas la source de l'idée, on va dire.

L.L. : Non, la source de l'idée, c'est vraiment comment réduire le gaspillage alimentaire et comment faire en sorte que la précarité alimentaire soit mitigée à moindres risques.

L.B. : J'imagine que quand tu as lancé Happy Hours Market, il y a aussi une certaine part d'innovation dans ton projet ? Vu qu'il n'y a pas d'autres alternatives, il n'y a pas d'autres entreprises qui font ce genre de choses.

L.L. : Effectivement, il n'y a pas de modèle similaire, il y a Too Good To Go, tout le monde connaît. Maintenant, c'est une application qui met directement les clients en relation avec les magasins. Tu vas chercher un panier surprise dans le magasin. C'est tourné autour des invendus mais c'est sûr qu'à part ça, il n'y a pas d'initiatives comparables.

L.B. : Et d'un point de vue performance, que ce soit une performance financière ou plutôt environnementale, sociale et gouvernance donc ESG. Est-ce que le fait d'avoir un business model durable avec des pratiques plus durables, ça a un effet positif ou plutôt négatif ?

L.L. : Je pense que c'est très difficile à dire parce que je n'ai pas vraiment de comparaison. Je pense que clairement, il y a une bonne conscientisation générale. Notre cœur business, ce n'est pas qu'on essaye de communiquer sur des actions parallèles qu'on fait pour se rendre green. Mais je pense que l'objet, la mission de la boîte, c'est quelque chose qui a du sens. Et en ce sens, c'est clair que ça parle à pas mal de gens, donc ça aide, oui.

L.B. : Ça, c'était un truc pour la première partie d'échauffement pour un peu lancer le sujet. Maintenant, pour la deuxième partie, en gros, je vais te citer des facteurs que j'ai retrouvés dans la littérature. Certains vont faire sens, d'autres pas du tout parce que la littérature est très générale sur le sujet et très axée aussi sur les grandes entreprises. Et donc, j'ai cité plusieurs facteurs et je vais te demander de mettre une note de 1 à 7 sur l'influence de ce facteur sur ta motivation dans l'implémentation d'un business durable. Le premier aspect qui motivait les entreprises être plus durable, c'était l'aspect légal, donc la conformité aux réglementations, tout ce qui est législatif, les lois.

L.L. : Est-ce que, de 1 à 7, c'est quelque chose qui nous concerne aujourd'hui ?

L.B. : Oui, c'est ça.

L.L. : À ça, je dirais 7. C'est un indispensable. Maintenant, ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas que les lois évoluent. Elles doivent encore beaucoup évoluer, je pense, pour qu'on arrive à une situation optimale. Mais le fait d'être aligné, c'est de l'alimentaire. Donc, c'est indispensable.

L.B. : Oui, en effet, dans l'alimentaire, surtout avec les dates de péremption, j'imagine que là-dessus, il faut être très responsable. Le deuxième point qui revenait également, c'est en termes de performance financière, réduction de coûts et augmentation de revenus. Est-ce que le fait justement de proposer des produits à

moins 50% sur le shop que tu achètes aussi dans d'autres magasins, financièrement parlant, c'est quelque chose qui te motive sur lequel tu arrives à avoir des résultats ?

L.L. : C'est indispensable d'avoir un modèle qui soit rentable. Sinon, ça ne dure pas très longtemps. Effectivement, oui, on est très concerné par ça. L'idée, ce n'est pas de faire des gros bénéfices, mais de les réinvestir dans la croissance. Mais à tout le moins, avoir une structure saine où les ventes couvrent les coûts.

L.B. : Du coup, si tu devais mettre une note de 1 à 7 sur la motivation ?

L.L. : Je dirais 7. Je ne sais pas quels sont les critères exactement, mais si c'est la performance financière, oui.

L.B. : C'est ça, quelque chose qui te motive d'être rentable avec ton modèle. En gros, pour mettre une échelle, 4, c'est vraiment neutre, 7, ça influence énormément et 1, ça n'influence pas du tout.

L.L. : Ce n'est pas une motivation, c'est une condition nécessaire. C'est une conséquence aussi de l'impact. Mais dans la mesure où c'est nécessaire, parce que sinon, il faut être subsidié. Si tu ne mets pas le focus sur avoir un modèle qui soit viable financièrement, tu ne dures pas. Donc, je dirais que c'est important.

L.B. : Le troisième facteur qui revenait également, c'était en termes de réputation d'entreprise, en termes d'image et de notoriété que tu vas renvoyer au consommateur. Est-ce que le fait d'avoir un business modèle durable en rachetant les invendus alimentaires pour les revendre, c'est quelque chose qui te motive aussi dans l'action d'avoir des pratiques durables ?

L.L. : Clairement. On n'est pas spécialement encore très bon pour bien communiquer, je pense. Il y a de la marge d'amélioration, mais clairement 7.

L.B. : Le quatrième point, c'est un peu la pression des parties prenantes. Que ce soit des clients qui demandent à avoir des produits moins chers ou des fournisseurs qui sont aussi heureux de pouvoir revendre leurs produits à un certain prix plutôt que de

devoir les jeter. Est-ce que c'est quelque chose qui, quand tu as lancé ce business modèle, te motivait de répondre à toute cette pression autour ?

L.L. : Un peu comme le critère financier, ce n'est pas que c'est une motivation, mais c'est qu'il est indispensable de répondre à tes clients. Être à l'écoute du client et proposer un service qui corresponde à leurs attentes, c'est la clé du succès donc 7.

L.B. : Sur cette question-là, certaines personnes apportaient souvent la nuance en disant qu'il y avait une très forte pression des clients qui demandent à avoir des pratiques plutôt durables. Mais par contre, de la part des fournisseurs, tant qu'ils font leurs chiffres. Ça leur importe peu que ça soit durable ou pas.

L.L. : Tu dis du point de vue des fournisseurs. La question en tant que telle, c'est est-ce que tu as le sentiment qu'avoir un business modèle durable est important pour tes clients, pour tes fournisseurs ?

L.B. : Est-ce que tes clients, tes fournisseurs mettent une pression sur Happy Hours Market pour être durable ?

L.L. : Ils ne le font pas. On n'a pas de pression pour être durable. On a de la pression pour répondre à leurs attentes financières ou pour les clients économiques et qualitatifs.

L.B. : Le cinquième point est aussi un peu plus compliqué. C'est en termes d'avantages compétitifs, de différenciation sur le marché, de se différencier par rapport à une grosse chaîne de supermarchés. Est-ce que c'est quelque chose qui te motive à avoir ce business modèle ?

L.L. : Oui, clairement. Puisque là, pour le coup, ça revient à la question de la concurrence. C'est essentiel pour moi de créer ce nouveau modèle, pas encore existant. Donc 7 aussi.

L.B. : Le sixième point est aussi lié à avoir un avantage sur le marché. C'est en termes d'innovation. Proposer un service nouveau, des produits nouveaux.

L.L. : C'est fort lié à la précédente. Donc 7 aussi. Sachant que jusqu'il y a cinq ans, l'arrivée de Too Good To Go, les gens n'étaient pas nécessairement conscients du fait qu'il y avait autant de volume d'invendus. On en parlait, mais on en parle de plus en plus. C'est que

c'est des produits qui sont très bons. Encore à date, vendus normalement le jour-même, mais même parfois le lendemain ou le surlendemain, pour les produits qu'on a en supermarché. Des produits qualitatifs qui passent à la poubelle. C'est débile. Ça n'a pas de sens. Faire en sorte que, de par notre innovation, ça change, c'est une très grande motivation.

L.B. : Le sixième point, c'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Avoir un engagement envers la société et l'environnement. J'imagine que c'est quelque chose qui t'a motivé. Tu l'as bien expliqué au début.

L.L. : C'est la mission de Happy Hours Market. Lutter contre le gaspillage et favoriser, je dirais, diminuer la priorité alimentaire. C'est les deux. Social et écologique à 100%. Donc 7.

L.B. : Parfait. Le dernier point qui revenait régulièrement dans la littérature, c'était le management du risque. Que ce soit des risques financiers ou des risques environnementaux et sociaux. En ayant des pratiques durables, mitiger ce risque et le réduire.

L.L. : Mais je ne vois pas trop d'application pour nous. Minimiser les risques, c'est sûr que tu les as à l'œil, mais ce n'est pas du tout une motivation. Donc 4-5.

L.B. : Ici, je ne demanderais pas de mettre de notes, mais dans ton discours, j'avais l'impression d'avoir identifié un autre facteur. C'est le facteur de leadership, de montrer l'exemple en disant « Nous, on fait comme ça et on vous invite à suivre notre manière de fonctionner et de changer vos habitudes ».

L.L. : J'espère qu'on deviendra, on est encore un peu petit. Mais j'espère qu'on va ouvrir la voie comme Too Good To Go l'a fait à d'autres organisations à ce modèle qui permet de faire quelque chose contre ces centaines de millions de tonnes qu'on jette tout le temps, tous les ans. On jette un produit pour 12 milliards de personnes, on est 9 milliards et il y a quand même un milliard qui meurt de faim. Je pense qu'il faut énormément d'initiatives pour arriver à une situation d'équilibre et j'espère effectivement qu'on y contribuera.

L.B. : Ok top. Ça, c'était pour la partie de notation et ici. Il me reste encore 2-3 petites questions sur ces facteurs-là pour essayer de faire le lien. Est-ce que pour toi, parmi tous les facteurs que j'ai évoqués ici, si tu veux, je pourrais les répéter par après, il y en a qui sont étroitement liés ?

L.L. : On l'a dit, c'était le 5 et le 6. Avantages compétitifs et innovation. C'est clairement lié, ta dernière question aussi d'ailleurs, le leadership. Ça, ça me semble étroitement lié. Rappelle-moi les premiers.

L.B. : Les premiers ? Il y avait tout ce qui était législatif, tout ce qui était en termes de performance financière, réputation d'entreprise, image et notoriété et la pression des parties prenantes.

L.L. : L'image et la notoriété, c'est aussi assez lié à l'innovation et au leadership.

L.B. : Tout ça ensemble, très bien. La dernière question, c'est est-ce que pour toi, au fur et à mesure des années, est-ce que certains de ces facteurs ont gagné en importance ?

L.L. : Oui, pas nécessairement chez nous. Dans la société, oui. Je pense que la durabilité, c'est un sujet qui a explosé. Où l'importance et le focus sociétal a été mis dessus sur les 10 dernières années à fond.

L.B. : Ok, parfait. C'est la fin de mon guide d'entretien ici. Est-ce que par hasard, tu souhaites rajouter quelque chose ou si tu as une question à me poser ?

L.L. : Non. Peut-être, hors sujet, si tu vois beaucoup de boîtes dont la mission est durable, que ce soit écologiquement ou un objet social, ou est-ce que c'est plutôt souvent du greenwashing, on essaye de mettre en place des trucs pour faire de la pub dessus et un peu cacher le core business qui a des externalités négatives ?

L.B. : L'idée de ma recherche, c'est pas d'identifier si une boîte fait du greenwashing ou non. C'est vraiment essayer d'identifier ce qui va la motiver à avoir des pratiques durables. Après, peut-être que ces pratiques durables sont motivées pour des raisons de greenwashing en termes d'images, etc. Je suis pas là pour identifier ça.

Mais en tout cas, dans mon échantillons, il y a plusieurs types de boîtes mais souvent, elles sont axées durabilité parce que c'est elles qui ont plus tendance à implémenter des pratiques durables. Après, j'ai aussi interviewé d'autres grosses boîtes, des grandes sociétés, des banques, des grosses boîtes de conseil. Où là, ça joue, mais voilà. Eux, par exemple, ils vont installer des panneaux solaires pour l'avantage financier. Une des grosses boîtes de conseil que j'avais interviewée, au lieu de faire par exemple leur voyage d'intégration à Malte, ils allaient le faire plutôt en Belgique pour limiter leur empreinte carbone en avec avions, ce genre de choses.

L.L. : Toutes les petites choses peuvent faire une différence. Maintenant, est-ce que tu as le sentiment, enfin moi j'ai l'impression, en ce qui nous concerne que tout part de l'humain, finalement. On a pris conscience, c'est ta dernière question, de l'urgence de faire quelque chose. Par ailleurs moi, ça me touche beaucoup, la précarité financière.

L.B. : Justement, ça, dans les plus petites sociétés, c'est vraiment quelque chose qui revenait régulièrement. Le fait de vouloir répondre envers la société, l'environnement, une initiative personnelle. Par contre, pour les plus grosses boîtes, c'était moins le cas. Et il y avait aussi plus des questions de rentabilité financière, de législatif, avec par exemple la CSRD qui arrive bientôt. La plupart des grosses boîtes vont être obligées de reporter là-dessus. Ça les motive à justement être plus durable.

L.L. : Très clair.

L.B. : Top. Merci, en tout cas, pour ton temps.

L.L. : Avec plaisir Lionel.

E.P.'S INTERVIEW

L.B. : Comme je t'avais un peu expliqué dans mon message sur LinkedIn, l'idée de ma recherche, c'est d'identifier les motivations qu'ont les entreprises à implémenter des pratiques durables au sein de leur stratégie. Donc en fait, dans la littérature, il y a énormément de motivations, et moi mon idée, c'est un petit peu de les classer, de les voir en termes de priorisation, lesquelles sont les plus importantes selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises. Tu te doutes bien qu'une petite entreprise aura pas les mêmes motivations à implémenter des pratiques durables qu'une grande entreprise. Et l'idée de ma recherche, c'est justement ça, c'est d'identifier ces différences entre les petites entreprises et les grandes entreprises, et voir qu'est-ce qui les motive le plus au quotidien. Donc en gros, mon guide d'entretien est fait en 2/3 parties. La première partie consiste en des questions générales pour savoir ce que ____ fait au quotidien pour être plus durable, quelles sont ses pratiques, ses motivations, etc. La deuxième partie, je vais te donner des facteurs qui revenaient régulièrement dans la littérature, et je te demanderai de mettre une note de 1 à 7 sur ceux-ci, en fonction de l'influence qu'ils ont sur l'implémentation de pratiques durables au sein de _____. Et la troisième partie, ça va être 2/3 petites questions un générales pour revenir sur l'ensemble de l'entretien. Donc voilà, je sais pas si c'est clair pour toi.

E.P. : Ok, ça va. Peut-être juste avant de commencer, pour me présenter, moi je suis consultante ESG. Donc j'aide des clients à implémenter notamment tout ce qui est législation, de reporting de durabilité. Chez _____, je sais bien qu'il y a une équipe qui est en charge pour le moment de tout ce qui est pratique durable et surtout de préparer ce fameux rapport CSRD. Moi, je vois un peu de loin ce qui se passe, mais je ne suis pas complètement impliquée dans ce projet là. Donc voilà, au niveau de ce qui est pratique durable, _____, je peux répondre, mais je ne sais pas exactement. Sur tout le développement.

L.B. : Justement, ma recherche est plus au sein des entreprises. Mais après, si tu veux donner des exemples qui reviennent pour les clients, il n'y a pas de souci. C'est toujours bon à prendre et ça permet d'avoir des points de comparaison avec d'autres interviews.

E.P. : Ça va, si ça peut aider.

L.B. : Donc la première question, c'est si tu pouvais expliquer le genre de pratique durable que ____ fait au quotidien ? J'ai vu sur le site internet qu'il y en avait quelques-unes, comme passer aux véhicules électriques ou le tri des déchets, ce genre de choses, etc.

E.P. : Donc en fait, ____, je sais bien qu'il y a un focus depuis toujours, depuis que ça existe, c'est un focus plus sur le S. Donc ça, avant même de commencer une stratégie de durabilité, c'est le point sur lequel ils performant le mieux. Sur l'environnement, la partie environnementale, on performe là moins bien. Il y a un peu plus de travail, je pense, qui est mis en place là-dessus dernièrement. Mais après, oui, voilà. Au niveau social, je pense qu'ils essayent de continuer ce focus du bien-être employé. En tant que consultant, c'est vraiment intrinsèque à l'objectif et aux valeurs de l'entreprise de garder cette motivation de l'employé, l'équilibre privé/travail. Enfin voilà, il y a déjà cette motivation-là qui met de l'accent sur le S parce que c'est vraiment dans les valeurs depuis la création de _____. Et sinon, au niveau environnemental, ça, il n'y a pas grand-chose qui était fait de base. Mais ici, il y a un groupe de travail sustainability avec plusieurs acteurs. J'ai un peu participé à quelques réunions, mais je suis à 100% chez les clients, donc je n'ai pas beaucoup le temps d'y aller. Mais en gros, ça consiste d'une part à développer tout ce qui est pratique en interne, donc pour le bien-être employé, pour améliorer la performance environnementale, notamment. Il y a un budget mobilité pour le moment qu'on aimerait bien mettre en place, donc je ne sais pas si tu connais un peu le principe ?

L.B. : Les voitures de société électriques et/ou un budget pour prendre les transports en commun ?

E.P. : Oui, j'étais dans cette phase de test. En fait, il y a des applications qui te permettent de charger un montant et tu peux utiliser ce montant. Donc tu as un certain montant par mois et tu peux utiliser ça dans des transports en commun. Donc l'objectif, c'est plus de passer à autre chose que la voiture. En consultance, actuellement, chez ____, on n'a toujours pas ce budget mobilité. Tu n'as pas vraiment d'avantage si tu ne prends pas de voiture, donc on ne t'encourage pas vraiment à passer à autre chose que la voiture de société. C'est vraiment la première chose à faire dans toute stratégie environnementale,

avant de proposer des voitures électriques, c'est vraiment d'encourager à ne pas du tout avoir de voiture. Passer les transports en commun, la mobilité douce. Donc ça, je sais bien que c'est en cours. Alors, pour le moment, le gros sujet, c'est la préparation à la CSRD, parce qu'on est dans ce périmètre-là. Ce sera à partir de 2026 pour nous, parce qu'on est dans la seconde phase du périmètre d'application. Et pour mettre en place ce reporting, on a dû faire une analyse de matérialité. Alors, il y a l'aspect conformité avec la norme. Mais il y a aussi l'analyse de matérialité. Elle te permet d'identifier plein d'axes stratégiques sur lesquels te focaliser en fonction de ce que tes employés expriment comme intérêt au niveau de ce qui est matériel pour eux, ou tes fournisseur. Enfin, une analyse de matérialité, au-delà des axes stratégiques, ça peut, oui, te donner des informations très concrètes sur des actions à prendre pour t'améliorer au niveau ESG. Donc voilà, ça c'est une chose qu'on est en train de mettre en place. Et puis après, il y a tout ce qui est aussi le fait de saisir les opportunités de marché. Donc en tant que société de consultance, il y a une opportunité en termes de services de consultance ESG. C'est dans ce contexte que j'ai été engagé. Donc voilà, on organise plein de formations pour former un peu les consultants à être prêts à intégrer ces aspects là dans des rôles classiques ou alors avoir des rôles 100% dédiés. Mais maintenant, voilà, ça touche tout plein de domaines, même si tu n'es pas consultant ESG.

L.B. : Et est-ce que, justement, le fait de saisir ces opportunités liées à tout ce qui va être le développement durable, ça permet d'augmenter la compétitivité de l'entreprise et d'avoir un avantage par rapport à d'autres concurrents, d'autres boîtes de consultance ?

E.P. : Oui, bien sûr, je pense. Voilà, il y a ce gros axe stratégique. Je sais bien qu'ici, chez _____, cette année, en termes de communication, par quadrimestre, on avait une thématique, et tout le premier quadrimestre, c'était l'ESG. Donc oui, là, je pense qu'ils travaillaient fort là-dessus pour montrer qu'on a mis ça en place, qu'on a des consultants qui se spécialisent là-dedans et qu'on peut offrir ce genre de service. Parce que ça fait maintenant 2/3 ans, je dirais, qu'on dit qu'il va y avoir ce type d'offres dans la consultance qui va augmenter. Alors, moi, ça fait 3/4 ans que je suis là-dedans. Au début, tu dis, ça va arriver et finalement, il n'y a pas tellement de choses qui arrivent. Là, je viens de me retrouver dans deux missions. Enfin, j'ai une première mission qui s'est clôturée, et il y a

eu plus de demandes sur des projets liés à l'ESG que des rôles plus classiques. Donc là, je pense qu'il y a un momentum qui est en train de finalement arriver, surtout avec la CSRD, qui va bientôt être en application. Enfin, je veux dire, on voit que la société se rend compte qu'il va falloir qu'on s'y mette. Et oui, donc il y a cet aspect, en effet, cette opportunité de marché qui est une des motivations.

L.B. : Et ici, peut-être que ça va plus être sur un point de vue client j'imagine. Mais est-ce qu'implémenter des pratiques durables au sein d'une entreprise, ça permet d'avoir un impact positif sur la performance de celle-ci ? Que ce soit une performance financière ou une performance ESG.

E.P. : Oui, alors oui, je pense que mettre en place des actions ESG va forcément améliorer ta performance ESG. Après, attention, il faut que ce soit concret. Parce que j'avais lu des études comme quoi le niveau de transparence sur les aspects ESG ne corrélait pas avec la performance ESG. Étant donné que les grosses entreprises sont obligées de. Je veux dire, même avant la NFRD, il y a une pression des parties prenantes beaucoup plus fortes chez une grande. Et du coup, ces grandes entreprises ont beaucoup plus de moyens, elles vont être de plus en plus transparentes qu'une petite. Mais pas forcément plus performantes. Si c'est une action qui concerne juste la transparence, je pense que ça ne va pas forcément améliorer. Normalement la transparence devrait corrélérer avec des meilleures pratiques, mais ce n'est pas quelque chose d'automatique d'après certaines études, pour différents facteurs, comme je viens d'expliquer. Et je me perds un peu. Ah oui, au niveau financier. Ça, j'imagine que tu vois qu'il y a plein d'études qui le confirment. Côté société de consultance, compétitivement, c'est quelque chose qui est avantageux sur le chiffre d'affaire. Ça permet d'obtenir de nouvelles missions. Ou même des missions plus classiques, mais montrer que nos consultants peuvent aussi intégrer cet aspect. Donc oui, ça rend plus compétitif, ce qui a un impact sur le financier aussi.

L.B. : Top. Ici, en tout cas, c'est la fin pour la partie d'introduction. C'est super chouette, parce que tu as relevé pas mal de facteurs qui revenaient déjà dans la littérature. Donc, c'était un petit peu l'objectif de cette première partie. Et donc, du coup, ici, pour la deuxième partie, comme je t'avais expliqué juste avant, je vais te donner des facteurs qui revenaient régulièrement dans la littérature, et je te

demanderai de mettre une note de 1 à 7 sur l'impact que ce facteur a sur la motivation de ____ à implémenter des pratiques durables. Donc, le premier exemple va sûrement être très parlant pour toi, vu que ça touche à la CSRD. C'est, est-ce que la réglementation, les lois, tout ce qui va être législatif, pousse ____ à implémenter des pratiques durables au sein de sa stratégie ? Si tu devais mettre une note de 1 à 7, où le 1, ça n'a aucune influence, le 7, ça en énormément, et le 4, c'est plutôt neutre.

E.P. : Je dirais que ça, je mettrais 6, ça a beaucoup d'influence. Je pense que ____, avec la pression du client, partie prenante, motivation employée, ça joue. Mais oui, la CSRD, je pense qu'elle a un énorme impact aussi, pour pousser encore plus, motiver encore plus à faire des choses concrètes dans ce sens.

L.B. : C'est quelque chose qui revenait régulièrement sur le plan de mes interviews, où justement, la CSRD faisait que ça motivait encore plus.

E.P. : Je pense que l'aspect législatif est un vrai moteur, ça a un impact.

L.B. : Le deuxième point qui revenait dans la littérature, c'était en termes de performance financière, donc réduction des coûts et augmentation de revenus, liés à des pratiques durables. Est-ce que c'est quelque chose qui, d'un point de vue financier, est une source de motivation pour ____ de proposer des services ESG à ses clients ?

E.P. : Ouais, je mettrais aussi 6/7, pour l'influence. C'est bon quand il y a du win-win. Dans le privé, il y a toujours ce devoir fiduciaire, même si nous, on n'est pas une société cotée, c'est une société familiale. C'est pour ça que je ne mettrais pas 7 non plus, parce que ça reste une société familiale, où il y a quand même. On ne va pas mettre en place que des choses qui ont un résultat financé derrière, vu qu'il y a quand même, comme je dis, le S, c'est l'aspect social. C'est vraiment quelque chose qui est intrinsèque par la valeur des fondateurs. Donc l'aspect familial, non coté, c'est pour ça que je ne mettrais pas 7, mais je mettrais quand même 5-6.

L.B. : Et aussi pour les raisons que tu avais expliquées juste avant, j'imagine que le fait qu'il y ait plus de demandes sur des projets liés à l'ESG, ça permet d'avoir un bon impact sur la performance.

E.P. : Oui, en fait, il y a réellement une opportunité à ce niveau-là, ce qui est pas mal. C'est plus facile d'amener des projets ESG, des idées, d'améliorer la performance. Mais sans devoir trop argumenter.

L.B. : Le troisième point qui revenait aussi dans la littérature, c'était en termes de réputation d'entreprise, donc en termes d'image, d'autorité. Est-ce que le fait de proposer des services en lien avec la durabilité, c'est quelque chose qui motive ____ à justement proposer ce genre de services ?

E.P. : Oui, comme j'ai dit, c'était tout notre focus de communication, tout le premier quadrimestre. Donc vraiment d'envoyer le signal qu'on se développe là-dedans, pour montrer à nos clients que, d'une part, on forme les consultants et qu'on a des consultants spécialisés pour répondre à ce type de besoins, ces nouveaux besoins de nos clients.

L.B. : Donc aussi une note positive, j'imagine ?

E.P. : Oui, pardon, je mettrais 6 aussi, oui.

L.B. : Le quatrième point, tu l'avais aussi brièvement mentionné. C'est en termes de pression des parties prenantes. Donc ici, dans le conseil, ça va souvent être par rapport aux clients. Est-ce que, justement, les clients exercent une pression sur ____ pour que l'entreprise propose des services liés à l'ESG ?

E.P. : Oui. En fait, avant que j'arrive chez ____, je sais bien qu'un de nos clients. Nos clients sont des sociétés qui ont besoin de consultants pour différents services. Et je sais qu'une de ces sociétés, qui avait quelques consultants ____ chez eux, avait envoyé un questionnaire à _____. Ça tu as beaucoup maintenant, des sociétés qui envoient des questionnaires à leurs partenaires. Donc dans ce cas ci, c'est un autre client, et nous, on est leur fournisseur de services. Et donc, ils doivent envoyer un questionnaire ESG à leur fournisseur, et nous, on a reçu ce questionnaire, et je pense que là, ça a été un peu un déclencheur pour. Au-delà de la CSRD, ça a été un déclencheur pour améliorer les

pratiques, parce que je pense que, dans le questionnaire, ils ont réalisé qu'il y avait plusieurs choses à faire, à mettre en place. Et en effet, c'est toujours mieux de savoir bien répondre aux questionnaires. Parce qu'il y a des partenaires qui vont mettre en fonction du résultat au questionnaire, il y a peut-être des seuils d'exclusion, parfois, qui sont mis en place. Donc si tu n'as pas des assez bonnes pratiques en termes de durabilité, tu pourrais être carrément exclu de la liste de partenaires. Donc oui, il y a une pression des parties prenantes.

L.B. : En termes de notation, aussi, j'imagine que c'est assez élevé, dans ce cas.

E.P. : Oui, oui, assez élevé, oui. Qu'est-ce que je mettrais ? 6, aussi. Désolé, je dois te donner à chaque fois la même réponse, tu ne vas pas pouvoir faire une hiérarchie.

L.B. : C'est pas grave. Mais c'est intéressant, ce que tu disais, parce que j'avais aussi interviewé une autre entreprise de conseil, mais plus petite, qui a eu exactement le même cas où, justement, un de ses clients lui avait envoyé un rapport qu'il devait remplir pour voir s'il répondait aux normes.

E.P. : Ouais, on en parle avec les petites entreprises qui ne sont pas forcément sujettes à des législations en matière de reporting. Mais elle doivent quand même se préparer à communiquer des informations parce que leurs partenaires, qui sont des grandes entreprises, vont devoir répondre à la CSRD et à la CSDD. Donc, la norme en matière de due diligence. C'est vraiment un truc qui va motiver les petites. Où elles se disent, OK, on va devoir mettre en place un reporting et des pratiques de durabilité pour répondre à ces questionnaires de nos partenaires.

L.B. : OK, parfait. Le cinquième point qui revenait dans la littérature, c'était en termes d'avantages compétitifs, donc de différenciation sur le marché. Est-ce que, de par ces services, ____ se différencie par rapport à d'autres entreprises de consultance ? Services en termes de durabilité, je parle ici.

E.P. : Oui, ils ont pas été les premiers à arriver là-dedans, donc je pense qu'on n'est pas encore avec une position. Je pense qu'il y a d'autres sociétés de consultance qui sont beaucoup mieux positionnées en matière d'ESG. Nous, on a comparé au nombre de

consultants, je pense qu'on est 800 en Belgique et on doit être une dizaine de consultants ESG. Il y a d'autres consultants, maintenant, qui ont suivi des formations ou qui ont commencé à avoir ce type de connaissances. Donc, on n'a pas un positionnement, même si on essaye de le développer. Mais on n'a pas le positionnement le plus marqué dans l'ESG sur le marché. Mais oui, c'est quelque chose qui est important pour répondre à nos clients existants aussi et leurs besoins. C'est quelque chose qui est important, mais c'est pas notre principale offre.

L.B. : Donc là, si on devait mettre une note, j'imagine qu'elle serait un peu inférieure aux autres.

E.P. : Je pense que c'est quand même. Comme je dis, là, les dernières années, au niveau du business development, il y a pas mal d'accent mis là-dessus. Après, moi, dans mon département, on est 70 consultants. Je suis la seule à avoir été engagée comme consultante ESG. Je dirais peut-être 5.

L.B. : Le sixième point, ça, c'est souvent plus pour des entreprises de produits, de manufacture. C'est en termes d'innovation, donc peut-être ici, développer des nouveaux services dans le processus. Comme tu disais, tu étais engagée pour être consultante ESG. Du coup, il y a une certaine part d'innovation dans le management au sein de _____. Est-ce que les enjeux liés à la durabilité poussent _____ à innover sur les services qu'ils proposent ?

E.P. : Oui, en effet, on travaille aussi en interne sur le développement d'outils qui pourraient être utilisés chez le client. On n'est pas encore loin là-dedans, mais on réfléchit à des choses. Il y a des groupes de travail mis en place. Moi, c'est vraiment quelque chose que j'aimerais bien mettre en place. Vraiment développer des outils qui vont pouvoir être utilisés pour aider les clients. Pas juste aller chez un client, mettre quelque chose en place là-bas. Il y a vraiment des choses qui peuvent être utilisées. Et oui, ça pousse à innover. Je mettrais 3-4 ici.

L.B. : L'avant-dernière question, c'est en termes de responsabilité sociétale et environnementale, donc un engagement volontaire envers la société et

l'environnement, vraiment une initiative personnelle de l'entreprise à se dire on souhaite être plus durable de par nos valeurs.

E.P. : Oui. Il y a une différence au niveau environnement, c'est pas dans une des valeurs de base. Même si je pense qu'il y a une motivation au niveau des employés. Il y a vraiment ce facteur de motivation pour les employés. Mais par contre, le S, c'est dans les valeurs de base. C'est quelque chose où c'est important de communiquer là-dessus et de garder ça dans un haut niveau de performance au niveau du social.

L.B. : Donc une note élevée, j'imagine, pour ce point.

E.P. : Oui, 5, je dirais.

L.B. : Le dernier point qui revenait aussi régulièrement dans la littérature, c'était en termes de management du risque. Donc le risque vraiment dans son ensemble, que ce soit le risque financier, environnemental, social. Est-ce que le fait d'implémenter des pratiques durables, ça permet de mitiger le risque ?

E.P. : Donc le fait de mettre en place des pratiques durables diminue le risque. Oui, bien sûr, ça dépend. Le risque élevé va être plus élevé dans un secteur ou un autre. Nous, je pense pas. Nous, on n'a pas vraiment un risque ESG élevé. Je veux dire, t'as par exemple les sociétés plutôt de production qui vont avoir des sites de production dans certaines zones, avec des hauts risques de sécheresse ou d'inondation. Enfin, t'as une inondation qui va. Même en Belgique, il y a 2/3 ans, il y avait des sociétés, leurs sites de production, tout leur inventaire était complètement. Ils ont perdu des millions d'euros. Oui, le risque ESG est énorme pour certains. Le niveau de risque va dépendre du contexte de la société, de ce qu'elle offre et de sa localisation. Moi, je travaille aussi plutôt dans le secteur financier. Donc là aussi, pour tout ce qui est investissement, il faut vraiment prendre en compte ce risque ESG. Parce que les sociétés en portefeuille, t'as justement toutes ces sociétés-là qui pourraient être très fortement impactées par des événements climatiques. Les assureurs, on travaille aussi pour des assureurs. Les assureurs, le risque ESG est énorme. Avec toutes leurs assurances incendie, habitation. Je pense que tous leurs modèles d'analyse de risque ont fortement évolué les dernières années. Donc oui, la mise en place de pratiques durables est fondamentale, surtout dans certains secteurs,

avec vraiment une vision à long terme et vraiment globale pour être résilient face à ces risques.

L.B. : OK, parfait. Donc aussi une note assez élevée pour ce point, j'imagine.

E.P. : Ouais, qu'est-ce qu'on mettrait ? 5-6 j'imagine.

L.B. : C'était la dernière question pour la partie notation. Du coup, maintenant, il me reste 2/3 petites questions un peu générales pour synthétiser l'ensemble de l'entretien, on va dire. La première question, c'est est-ce que pour toi, au fil des dernières années, il y a parmi tous les facteurs que j'ai évoqués ici, je pourrai les reciter juste après, certains d'entre eux ont gagné en importance, sont devenus de plus en plus importants ? Il me semble que tu l'as dit quelques fois, que certains facteurs avaient pris plus d'importance. Je ne sais pas si tu souhaites revenir dessus.

E.P. : Oui, il y a l'aspect pression du client qui a été un des déclencheurs. Est-ce que c'est l'aspect le plus important maintenant ? Je ne sais pas. J'ai l'impression que ça a permis de se rendre compte il y a quelques années, de se dire qu'il y a quelque chose qui se passe et qu'il faut prendre ça en compte. Maintenant, je ne pense pas qu'à l'heure actuelle, le fait de recevoir des questionnaires ESG est le plus important. Enfin, c'est super important. Franchement, c'est compliqué de mettre une hiérarchie.

L.B. : Ici, je ne demande pas de mettre une hiérarchie. C'est vraiment identifier des facteurs qui ont gagné en importance. Par exemple, il y a dix ans, on ne recevait pas de questionnaire de la part de ses clients pour savoir ce qu'on a pratiqué, maintenant, c'est quelque chose de plus récurrent. Du coup, ça montre qu'il y a un gain en importance. Par exemple, de ce que j'ai retiré d'autres interviews. L'aspect financier a toujours été présent. Ou l'aspect innovation, les entreprises ont toujours voulu innover. Donc ce sont des critères qui ont peut-être moins évolué par rapport à d'autres.

E.P. : L'aspect innovation, opportunité, il a quand même évolué, mais alors c'est corrélé à vos facteurs législatifs. Dans notre contexte en tout cas, parce que l'opportunité de marché augmente vraiment sur les dernières années. Il y a de plus en plus de demandes

pour des consultants ESG parce que les législations vont arriver, les deadlines. Moi, l'année passée, par exemple, j'ai eu tout un projet SFDA, parce qu'il y avait la deadline de SFDA pour produire tous ces rapports-là. Et là, maintenant, je vais aller dans un projet CSRD, parce que c'est une société qui doit publier l'année prochaine. Donc ça, c'est corrélé, le facteur opportunité de marché, rendement financier avec l'aspect législatif. Je pense que, par contre, au niveau valeur de l'entreprise, ça, c'est peut-être quelque chose qu'il y a toujours. Comme je dis, depuis le début, ça fait 20 ans, il y a toujours eu ce focus sur la performance sociale. Ça, je pense que ça dépend un peu d'une société à l'autre. En fait, ça dépend d'une société à l'autre. Je pense que les sociétés vont changer leurs valeurs, mettre plus d'accent sur quelque chose, parce que, justement, ils ont besoin d'envoyer un signal. Je pense qu'il y a beaucoup de facteurs qui sont corrélés, en fait.

L.B. : Justement, c'est ça, la question suivante. C'était de savoir quels sont les facteurs qui sont corrélés, qui vont ensemble. Comme tu l'avais dit, par exemple, le législatif et l'innovation. Où, justement, vu qu'on a des nouvelles lois, il faut innover sur ces pratiques.

E.P. : Oui, en fait, tout est corrélé, je veux dire. Il ne faut pas se dire, je vais répondre qu'à la législation. Parce que tu peux répondre à la législation juste en mettant que nous, ça, on n'a pas. Tant que tu expliques que tu ne l'as pas reporté, que tu ne le calcules pas et pourquoi. Je veux dire, tu es encore fort limité. Mais je pense qu'il faut vraiment avoir une vision, prendre en compte tous ces facteurs-là afin de respecter les valeurs de l'entreprise qui seraient là initialement. Saisir à la fois les opportunités de marché et limiter les risques ESG qui ont toujours été présents, mais qui ont commencé à être dans les années où on voit les impacts réellement. Oui, je pense que tout est corrélé.

L.B. : C'est quelque chose qui revenait également dans la littérature, que pour manager le risque environnemental et avoir des pratiques plus durables, il fallait vraiment une vision holistique sur tous les facteurs et tous les prendre en compte et pas se focaliser sur un seul.

E.P. : Integrated thinking. Je ne sais pas si tu as vu ça dans la littérature. J'avais fait un mémoire il y a quatre ans sur le reporting intégré, donc je me rappelle de quelques petites choses que j'ai vues dans la littérature, même si en quatre ans, ça a déjà pas mal évolué.

L.B. : Oui, ça a évolué assez vite et voilà. Mais bon, enfin l'idée de ma recherche. Je comprends qu'il faut tous les voir dans l'ensemble, mais c'est vraiment d'identifier quels sont les facteurs es plus importants pour les entreprises et ce sur lesquelles il faudrait se concentrer, ceux qui évoluent etc.

E.P. : En fait j'ai l'impression qu'il y a les triggers, et puis les facteurs qui vont découler d'une réflexion.

L.B. : Il y a des déclencheurs, on va dire, et des initiatives personnelles. Les facteurs externes qui vont plutôt être la réglementation, la pression des parties prenantes. Et les facteurs internes qui sont plus liés à des valeurs personnelles.

E.P. : Oui, j'ai l'impression.

L.B. : En tout cas moi ici c'était la fin de de mon guide d'entretien. Je ne sais pas si tu souhaites rajouter quelque chose ou si tu as peut-être une question à me poser ?

E.P. : Est-ce que je pourrais lire ton mémoire ou ça confidentiel ?

L.B. : Normalement oui, il n'y aura pas de souci. Enfin, il y a évidemment quelques entreprises, qui pour des questions de confidentialité, je vais devoir cacher leurs noms, etc. Mais c'est quelque chose que je ferai par après. Mais oui, je pourrais te l'envoyer, d'autant plus que tu y as participé.

E.P. : Oui c'est ça. C'est toujours intéressant de voir un peu ce qui se passe. Parce que j'imagine que tu as interviewé plusieurs types de sociétés.

L.B. : On va dire que sur mon sur mon échantillon 1/3 ce sont des start-ups, 1/3 ce sont des PME et le reste ce sont des grosses entreprises ça. Parce que justement, la littérature est très axée grosses entreprises et je voulais voir s'il y avait vraiment une différence avec les tailles d'entreprises. En tout cas merci pour ton temps, c'était super intéressant, ça amène plein de points de comparaison pour mon mémoire.

E.P. : Je te tiens au courant. Je pense que ça va quand même devoir être confidentiel. Je vais quand même devoir poser la question. Je t'envoie un message.

L.B. : Si tu veux je peux aussi t'envoyer la piste audio si tu en as besoins.

E.P. : Oui si tu veux. Merci et bon courage.

L.B. : Merci, au revoir.

APPENDIX C: ENTERPRISE SIZE ACCORDING TO EUROPEAN UNIONS STANDARDS

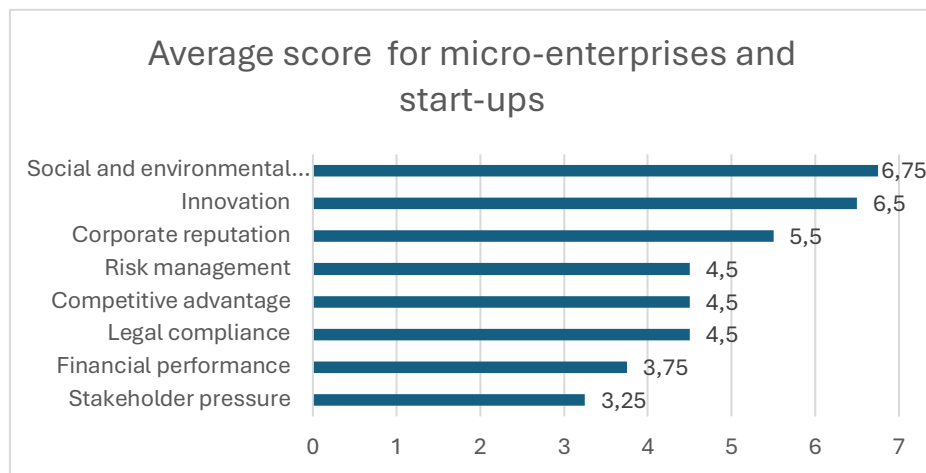
CATÉGORIE*	EFFECTIF (ETP)	CHIFFRE D'AFFAIRES**	ou	TOTAL DU BILAN**
Micro-entreprise	< 10	≤ 2 millions €	ou	≤ 2 millions €
Petite entreprise	< 50	≤ 10 millions €	ou	≤ 10 millions €
Moyenne entreprise	< 250	≤ 50 millions €	ou	≤ 43 millions €
Grande entreprise	≥ 250	> 50 millions €	ou	> 43 millions €

Source: Bruxelles Économie et Emploi

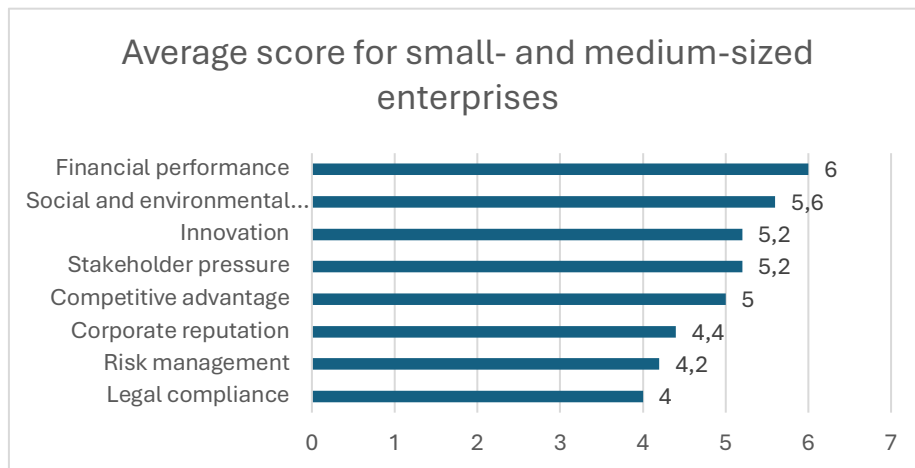
APPENDIX D: DETAILS OF INTERVIEES

Interviewee	Company	Position	Company type	Sector	Company size
Alex Van Sintejan	Loopz	Co-founder	Service	Mobility	Micro-enterprise
Corine Buffoni	Enerdeal	Sales Director	Service	Energy	SME
Laurent Parisse	ECA Conseil	Co-founder	Service	Consulting	SME
Géry de Biourge	Advista	Enthusiastic Partner	Service	Consulting	Micro-enterprise
Lionel Slusny	Shiperise	Co-founder	Service	Retail	Micro-enterprise
Gauthier Bodart	Nolla	Founder	Produit	Personal care	Micro-enterprise
I.E.	Big 4 consulting firm	ESG Audit & Assurance Provider	Service	Consulting	Large enterprise
Arthur Maistriaux	Sun For School	Founder	Service	Energy	SME
A.C.	Bank	Project Manager in Risk, ECM, and ESG	Service	Finance	Large enterprise
Stephanie Brassinne	Georganics	Co-founder	Produit	Personal care	SME
Ludovic Libert	Happy Hours Market	Co-founder	Service	Retail	PME
E.P.	Consultancy firm	ESG Consultant	Service	Consulting	Large enterprise

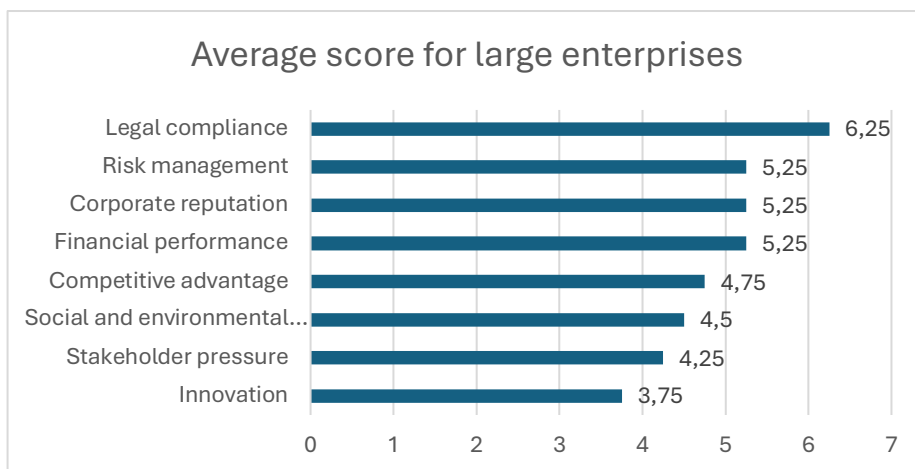
APPENDIX E: AVERAGE SCORE FOR MICRO-ENTERPRISES AND START-UPS



APPENDIX F: AVERAGE SCORE FOR SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES



APPENDIX G: AVERAGE SCORE FOR LARGE ENTERPRISES



APPENDIX H: DETAILED SCORED FOR EACH PARTICIPANT

Company	Size	Type	Legal Compliance	Financial Performance	Corporate reputation	Stakeholder pressure	Competitive advantage	Innovation	Social and environmental responsibilities	Risk management
Loopz	Micro-enterprise	Service	3	5	6	3	6	7	7	5
Advista	Micro-enterprise	Service	7	4	5	2	2	7	6	6
Shiperise	Micro-enterprise	Service	7	4	5	4	7	7	7	4
Nolla	Micro-enterprise	Product	1	2	6	4	3	5	7	3
Enerdeal	SME	Service	5	7	5	6	3	4	5	4
ECA Conseil	SME	Service	2	7	2	5	6	5	6	4
Sun For School SME customer	SME	Service	5	6	3	4	3	4	3	6
Georganics	SME	Product	1	3	5	4	6	6	7	3
Happy Hours Market	SME	Service	7	7	7	7	7	7	7	4
Big 4 consultancy firm	Large enterprise	Service	6	6	7	4	6	6	5	5
Sun For School Large enterprise customer	Large enterprise	Service	7	5	2	4	3	4	3	5
Bank	Large enterprise	Service	6	4	6	3	5	2	5	5
Consultancy firm	Large enterprise	Service	6	6	6	6	5	3	5	6

Abstract:

This thesis explores the drivers of corporate sustainability integration into strategic management across different industry types and sizes, using a qualitative research approach. Through a detailed analysis involving of twelve key actors from diverse sectors and organizational scales, the study identifies the motivational forces that shape the adoption of sustainable practices within corporate settings. The research underscores the critical role of industry size in shaping sustainability strategies, demonstrating significant impact of legal frameworks on large organizations, financial performance for small- and medium-sized enterprises, and environmental & social responsibilities, as well as innovation for micro-enterprises and start-ups. The findings of this research provide invaluable insights for managers and business leaders, facilitating the formulation of tailored strategies that facilitate the effective integration of sustainability into corporate strategic management, thereby fostering sustainable development across industries.

Key words:

Corporate sustainability, Strategic Management, Sustainability drivers

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