

Louvain School of Management

Comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont-elles intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME ?

Auteur : de Cocquéau Victor
Promoteur : Maxence Postaire
Année académique 2025-2026
Master [120] en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée en Financial Engineering
Horaire de jour

Déclaration concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre de ce mémoire

Durant la réalisation de ce mémoire de master, l'auteur a utilisé Claude AI et TurboScribe dans les buts suivants :

1. Claude AI pour les corrections orthographiques, grammaticales ainsi que pour la correction de problèmes de compréhension.
2. TurboScribe pour retranscrire les entretiens.

Après avoir utilisé Claude AI et TurboScribe, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par les outils. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète mon travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement Maxence Postaire, mon promoteur, pour son accompagnement ainsi que ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite aussi adresser mes plus sincères remerciements aux personnes et entreprises qui ont gentiment accepté de participer à ce mémoire. Leur disponibilité ainsi que la qualité de leurs réponses ont été primordiales afin de répondre à la question de recherche de ce travail.

Enfin, je souhaite également remercier ma famille pour leur soutien et leur encouragement tout au long de mon parcours universitaire. Un tout grand merci à mes amis pour les échanges et conseils lors de ces dernières années.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Revue de littérature	2
2.1	Corporate Sustainability Reporting Directive	2
2.1.1	Contexte européen	2
2.1.2	Non-Financial Reporting Directive et les causes de sa révision	4
2.1.3	Principes clés de la CSRD	6
2.1.4	CSRD pour les PME.....	12
2.2	Pratiques et outils de contrôle de gestion	15
2.2.1	Le contrôle de gestion traditionnel.....	15
2.2.2	Du contrôle de gestion traditionnel au contrôle de gestion durable	16
2.2.3	Systèmes de contrôle de gestion durable comme un « package »	17
2.3	Lien entre CSRD et pratiques et outils de contrôle de gestion	21
3	Partie empirique	22
3.1	Méthodologie	22
3.2	Présentation des entreprises	25
3.3	Analyse des résultats	26
3.3.1	Compréhension de la CSRD et transition vers la norme VSME.....	26
3.3.2	Pratiques et outils de contrôle de gestion existants avant la rédaction d'un rapport de durabilité	28
3.3.3	Adaptation des pratiques et outils de contrôle de gestion afin d'intégrer la dimension environnementale	29
3.4	Discussion	35
4	Conclusion et limites.....	38
5	Bibliographie	41
6	Annexes.....	47
6.1	Annexe 1 : Guide d'entretien.....	47
6.2	Annexe 2 : Intervenants.....	49
6.2.1	Entretien avec l'entreprise Bematrix.....	49
6.2.2	Entretien avec l'entreprise DNS Belgium	54
6.2.3	Entretien avec l'entreprise A.....	61
6.2.4	Entretien avec l'entreprise Belorta.....	65
6.2.5	Entretien avec l'entreprise Befimmo	69
6.2.6	Entretien avec l'entreprise ATS Groep	75
6.2.7	Entretien avec l'entreprise GIMV.....	84
6.2.8	Entretien avec l'entreprise B.....	91
6.2.9	Entretien avec l'entreprise Janus.....	100
6.2.10	Entretien avec l'entreprise Besix.....	114
6.2.11	Entretien avec l'entreprise C.....	130
6.2.12	Entretien avec l'entreprise Berghoff.....	136
6.3	Annexe 3 : grille de codage	139

1 Introduction

Au cours des dernières décennies, les enjeux liés à la durabilité ont progressivement pris une place croissante au sein des activités et des stratégies des entreprises (Eskantar et al., 2024). Face à cette évolution et à la demande d'informations fiables, comparables et pertinentes de la part des parties prenantes, l'Union européenne a graduellement renforcé son cadre réglementaire en matière de durabilité. C'est dans ce contexte que la Non-Financial Reporting Directive (NFRD), à la suite de nombreuses critiques, a été remplacée par la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Hummel & Jobst, 2024; Odobaša & Marošević, 2023).

Cependant, le 26 février 2025, la Commission européenne a publié la directive Omnibus, dont l'objectif principal est d'alléger les charges administratives liées à la CSRD. L'introduction de cette directive a considérablement réduit le champ d'application de la CSRD, excluant la totalité des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi qu'un grand nombre de grandes entreprises initialement concernées (CSRD, s. d.; Velte, 2026). Face à cette exclusion, l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) a développé la norme VSME (Voluntary standard for non-listed micro-, small-, and medium-sized undertakings), permettant aux entreprises non soumises à la CSRD de rédiger un rapport de durabilité sur une base volontaire (Velte, 2026).

Cependant, la rédaction d'un rapport de durabilité nécessite la mise en place de pratiques et outils de contrôle de gestion afin de collecter, mesurer et communiquer des informations fiables en matière de durabilité (Corsi & Arru, 2020). Cela implique que les entreprises vont devoir adapter leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin d'y intégrer la dimension environnementale.

Au vu de tous ces éléments, ce mémoire tentera de répondre à la question de recherche suivante :

Comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont-elles intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME ?

Afin de répondre à cette question de recherche, ce mémoire s'organise en deux grandes parties. La première partie propose une revue de littérature structurée en trois sections distinctes. La première section présente le cadre réglementaire européen relatif à la CSRD ainsi que son évolution à la suite de l'introduction de la directive Omnibus et de l'adoption de la norme VSME. La seconde section s'intéresse aux pratiques et outils de contrôle de gestion traditionnels et à leur évolution vers un contrôle de gestion durable. La troisième section établit le lien entre ces deux notions et permet de formuler la question de recherche de ce mémoire. Ensuite, la seconde partie constitue la partie empirique de ce mémoire. Tout d'abord, elle présente la méthodologie qualitative adoptée, reposant sur douze entretiens menés auprès d'entreprises de tailles et secteurs variés. Elle expose ensuite les résultats de l'analyse réalisée tout en les discutant avec la théorie vue dans la revue de littérature. Enfin, ce mémoire se termine par une conclusion reprenant les principaux résultats obtenus ainsi que les limites de cette recherche.

2 Revue de littérature

2.1 Corporate Sustainability Reporting Directive

2.1.1 Contexte européen

Au cours des dernières décennies, les enjeux liés à la durabilité ont progressivement occupé une place croissante dans les activités et les décisions des entreprises (Eskantar et al., 2024). Cette évolution s'est notamment traduite par l'émergence des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui constituent un cadre permettant d'évaluer les performances et les impacts des activités en matière de développement durable des entreprises (Wan et al., 2023). Par ailleurs, face à la demande croissante d'informations plus transparentes, comparables et pertinentes de la part des investisseurs, des consommateurs, des pouvoirs publics ainsi que des autres parties prenantes, les entreprises ont peu à peu développé des pratiques de divulgation d'informations relatives aux critères ESG (Eskantar et al., 2024; Hummel & Jobst, 2024). Enfin, selon une étude menée par Eskantar et al. (2024), il est primordial de mettre en place des cadres normalisés et cohérents afin d'améliorer la fiabilité ainsi que la comparabilité des informations ESG divulguées par les entreprises.

Dans cette optique, l'Union européenne a progressivement renforcé son cadre réglementaire en matière de durabilité (Hummel & Jobst, 2024; Odobaša & Marošević, 2023). La Commission européenne (CE), soucieuse d'intégrer la dimension environnementale dans sa politique financière afin de s'orienter vers une économie plus verte et durable, a créé un plan d'action pour financer la croissance durable. Celui-ci, publié en 2018, a pour objectif de réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable, d'intégrer systématiquement la durabilité dans la gestion des risques et de favoriser la transparence ainsi qu'une vision à long terme (Hummel & Jobst, 2024; Odobaša & Marošević, 2023).

Plus précisément, dans le cadre du plan d'action pour financer la croissance durable et afin de permettre la réalisation du premier objectif, c'est-à-dire la réorientation des flux de capitaux vers une économie plus durable, un groupe d'experts, désigné par la Commission européenne, a créé un système de classification unifié connu sous le nom de taxonomie européenne (Hummel & Jobst, 2024). Ce système permet d'identifier et d'hierarchiser la durabilité des activités économiques sur le plan environnemental. Dès lors, la taxonomie européenne vise à informer les investisseurs de manière claire, transparente et fiable sur les investissements liés à des activités économiques durables sur le plan environnemental, tout en facilitant la comparaison entre ceux-ci grâce à une harmonisation européenne. Cette stratégie permet par conséquent d'accroître les investissements pour des activités économiques respectueuses de l'environnement et de lutter contre l'écoblanchiment. Plus précisément, une activité économique est qualifiée de durable sur le plan environnemental si elle contribue de manière substantielle à au moins un des six objectifs environnementaux suivants et si elle ne porte pas atteinte de manière significative à un autre de ces objectifs (Hummel & Jobst, 2024) :

- 1) L'atténuation du changement climatique ;
- 2) L'adaptation au changement climatique ;
- 3) L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et maritimes ;
- 4) La transition vers une économie circulaire ;
- 5) La prévention et la réduction de la pollution ;
- 6) La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Ensuite, la Commission européenne a lancé, en 2019, le pacte vert pour l'Europe dont l'objectif principal est que l'économie de l'UE soit moderne, compétitive et durable tout

en n'émettant aucune émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 (Hummel & Jobst, 2024; Odobaša & Marošević, 2023). Afin d'atteindre les objectifs de ce pacte vert, la mise en place d'une directive exigeant la communication d'informations en matière de durabilité semble primordiale. En effet, la divulgation d'informations fiables relatives aux facteurs ESG conditionne la capacité des investisseurs à réorienter leurs flux de capitaux vers une économie durable (Odobaša & Marošević, 2023). De plus, il a également été démontré que l'introduction d'un cadre réglementaire concernant la divulgation d'informations en matière de durabilité augmente considérablement le nombre d'entreprises publiant des informations ESG (Mahmood et al., 2025).

Dans ce contexte, la Commission européenne a annoncé, dans la continuité du pacte vert, son intention de réviser la directive 2014/95/UE¹, à savoir la Non-Financial Reporting Directive (Hummel & Jobst, 2024). À l'issue de cette révision, la NFRD a par conséquent été remplacée par la directive (UE) 2022/2464², dite Corporate Sustainability Reporting Directive.

2.1.2 Non-Financial Reporting Directive et les causes de sa révision

En octobre 2014, l'UE a adopté la Non-Financial Reporting Directive, qui a entraîné une modification de la directive 2013/34/UE³. Cette nouvelle directive exige la divulgation d'informations non financières de la part des grandes entreprises européennes à partir de l'exercice financier 2017. En effet, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne estiment que la publication d'un rapport extra-financier de la part des grandes entreprises est essentielle afin de s'orienter vers une économie mondiale durable (Hummel & Jobst, 2024).

Les grandes entreprises reprises dans le champ d'application de cette directive sont les entités d'intérêt public (EIP) dont le nombre moyen d'employés sur l'exercice est

¹ DIRECTIVE 2014/95/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

² DIRECTIVE (UE) 2022/2464 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

³ DIRECTIVE 2013/34/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 26 juin 2013 relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises, modifiant la directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil

supérieur à 500 (Hummel & Jobst, 2024). Selon la définition du Parlement européen, les entités d'intérêt public englobent, notamment, les entreprises cotées sur un marché réglementé ainsi que d'autres entités définies comme telles par les États membres de l'UE en raison de leur importance publique indéniable (Mittelbach-Hörmanseder et al., 2021).

Les grandes entreprises soumises à cette directive devaient inclure la déclaration d'informations non financières dans leur rapport annuel de gestion. Plus précisément, cette déclaration était censée contenir au minimum des informations sur les politiques, les résultats et les risques de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, du social, du personnel, du respect des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption (Mittelbach-Hörmanseder et al., 2021).

Par ailleurs, la NFRD a été adoptée en vue d'améliorer la transparence liée à la publication d'informations non financières des grandes entreprises. En effet, il est primordial pour les investisseurs ainsi que pour les autres parties prenantes d'avoir connaissance des pratiques en matière de durabilité de celles-ci (Mittelbach-Hörmanseder et al., 2021).

Outre la volonté de rendre le reporting non financier plus transparent, la NFRD a également comme objectif d'améliorer la cohérence, la pertinence ainsi que la comparabilité des informations non financières publiées par les grandes entreprises au sein de l'Union européenne (Hummel & Jobst, 2024).

Cependant, malgré le fait que la NFRD ait été perçue comme une amélioration significative de la transparence liée à la communication d'informations non financières de la part des grandes entreprises, cette directive a rapidement fait l'objet de critiques importantes (Hummel & Jobst, 2024).

Premièrement, cette directive fut contestée en raison du manque de comparabilité des informations non financières publiées par les entreprises. En effet, étant flexible, la NFRD n'obligeait pas les entreprises à divulguer les informations non financières dans un cadre spécifique et standardisé (Mittelbach-Hörmanseder et al., 2021). Cela a, par conséquent, réduit l'impact de la NFRD provoqué par l'absence d'exigences spécifiques et a nui à la comparabilité des informations non financières entre les entreprises (Breijer & Orij, 2022; Venturelli et al., 2020). Dès lors, selon un bon nombre de répondants à l'étude réalisée par le Service de Recherche du Parlement Européen (EPRS), l'Union européenne

devrait adopter un ensemble de normes internationales concernant la publication d'informations non financières, rendant possible la comparaison entre les rapports extra-financiers des entreprises. De plus, cette directive a également été particulièrement critiquée pour son manque de fiabilité et de pertinence (Hahnkamper-Vandenbulcke, 2021).

Par ailleurs, le champ d'application, en termes de nombre d'entreprises concernées par la NFRD, a été jugé trop restreint et a donc également fait l'objet de nombreuses critiques (Hummel & Jobst, 2024). C'est pourquoi le Parlement européen souhaitait élargir le champ d'application afin d'exiger la réalisation d'une déclaration non financière par un plus grand nombre d'entreprises, en vue de répondre à la hausse de la demande des parties prenantes en matière d'informations non financières (Christensen et al., 2021; Hummel & Jobst, 2024).

Enfin, les cabinets d'audit sont uniquement responsables de contrôler que l'ensemble des entreprises soumises à la NFRD aient effectivement divulgué les informations non financières les concernant (Hahnkamper-Vandenbulcke, 2021). En d'autres termes, la fiabilité ainsi que l'exactitude du contenu du rapport extra-financier soumis par les entreprises ne sont pas obligatoirement vérifiées. Suite à ce manque d'assurance, la crédibilité des informations publiées dans le cadre de la Non-Financial Reporting Directive a été fortement remise en question (La Torre et al., 2018).

2.1.3 Principes clés de la CSRD

2.1.3.1 Contexte

Face aux différentes lacunes rencontrées lors de l'application de la directive 2014/95/UE, la Commission européenne a par conséquent décidé de proposer une révision de la NFRD. En effet, le Parlement européen souhaitait notamment instaurer un cadre harmonisé concernant la divulgation d'informations non financières, élargir le champ d'application des entreprises ainsi que rendre obligatoire la vérification des rapports extra-financiers via un audit de ceux-ci. Dès lors, cette révision a donné lieu à l'adoption de la directive (UE) 2022/2464, plus communément appelée la Corporate Sustainability Reporting Directive (Hummel & Jobst, 2024).

Ensuite, comme mentionné ci-dessus, la CSRD fait partie intégrante de la stratégie européenne, notamment dans le cadre du pacte vert pour l'Europe, du plan d'action pour financer la croissance durable ainsi que du programme de développement durable à l'horizon 2030. Plus précisément, la directive (UE) 2022/2464 contribue de manière significative à la réalisation des objectifs de l'UE, puisqu'elle impose aux entreprises européennes de communiquer de manière pertinente, fiable et comparable des informations en matière de durabilité, c'est-à-dire des informations relatives à leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (Hummel & Jobst, 2024; Nicolo et al., 2025; Odobaša & Marošević, 2023). Il est également nécessaire de préciser que, dans le cadre de la CSRD, le terme « informations non financières » a été jugé comme n'étant plus adéquat par certaines parties prenantes, ces dernières privilégiant le terme « informations en matière de durabilité » (Baumüller & Sopp, 2021).

Cette nouvelle directive fut adoptée en novembre 2022, puis publiée dans le Journal officiel de l'UE en décembre 2022 (Hummel & Jobst, 2024). Enfin, la Corporate Sustainability Reporting Directive est officiellement entrée en vigueur en janvier 2023 (Odobaša & Marošević, 2023).

2.1.3.2 Objectifs

L'objectif principal de la CSRD est d'offrir une meilleure comparabilité des informations en matière de durabilité. En effet, en remplaçant la NFRD par la directive (UE) 2022/2464, la volonté de la Commission européenne était de créer un ensemble de normes communes obligatoires afin d'harmoniser et de rendre comparable la divulgation de ce type d'informations par les entreprises (Korca et al., 2023).

Ensuite, cette nouvelle directive vise à améliorer la qualité ainsi que la transparence des rapports extra-financiers de la part des entreprises. Cela sera particulièrement avantageux pour les investisseurs ainsi que les autres parties prenantes. En effet, avoir une meilleure compréhension des informations en matière de durabilité des entreprises permet de mieux visualiser le positionnement de celle-ci vis-à-vis de sa durabilité ainsi que d'avoir une meilleure évaluation des risques ou opportunités potentiels liés à l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises elles-mêmes bénéficieront de l'amélioration de la qualité dans les rapports extra-financiers notamment via une augmentation potentielle des capitaux de la part des investisseurs, une meilleure relation avec toutes les autres

parties prenantes et une connaissance approfondie de leurs risques et opportunités en matière de durabilité (Odobáša & Marošević, 2023).

Enfin, la CSRD vise à instaurer des règles claires et précises lors de la publication d'informations en matière de durabilité de la part des entreprises. Ces rapports de durabilité feront également l'objet de contrôles externes réalisés par les cabinets d'audit garantissant la fiabilité et la crédibilité des informations divulguées par les entreprises (Hummel & Jobst, 2024).

2.1.3.3 Champ d'application

Afin de répondre à la hausse de la demande d'informations en matière de durabilité, le nombre d'entreprises soumises à la directive (UE) 2022/2464 a été considérablement augmenté via un élargissement du champ d'application (Christensen et al., 2021; Hummel & Jobst, 2024). Concrètement, seulement environ 11 700 entreprises devaient obligatoirement répondre aux exigences de la NFRD, alors que désormais approximativement 50 000 entreprises sont soumises à la CSRD (Hummel & Jobst, 2024).

En réalité, le calendrier de mise en œuvre de la Corporate Sustainability Reporting Directive aura lieu en trois vagues successives.

Premièrement, lors de la vague 1, les entreprises déjà soumises à la NFRD, c'est-à-dire les entités d'intérêt public dont le nombre moyen d'employés sur l'exercice est supérieur à 500, devront désormais répondre aux exigences de la CSRD. Ces entreprises devront communiquer des informations en matière de durabilité en 2025 afin de couvrir l'année financière 2024 (Hummel & Jobst, 2024; Velte, 2026).

La seconde vague concerne les grandes entreprises européennes qui n'étaient pas dans le champ d'application de la NFRD et qui dépassent au moins deux des trois critères suivants : 250 employés en moyenne au cours de l'année financière, 50 millions d'euros de chiffres d'affaires net, ou 25 millions d'euros de total bilan. Ces entreprises devront publier leur premier rapport de durabilité en 2026 sur la base de l'exercice 2025 (Hummel & Jobst, 2024; Velte, 2026).

Finalement, la troisième vague s'applique aux petites et moyennes entreprises (PME) cotées en bourse, à l'exception des micro-entreprises. Le rapport de durabilité devra être

publié en 2027 afin de couvrir l'exercice de 2026. Néanmoins, ces entreprises disposent d'une période de transition de deux ans leur permettant de se positionner vis-à-vis de la mise en œuvre de cette directive (Hummel & Jobst, 2024; Nicolo et al., 2025; Velte, 2026).

En ce qui concerne les entreprises non européennes, celles dont le chiffre d'affaires net excède 150 millions d'euros dans l'Union européenne et dont au moins une filiale ou succursale européenne, appartenant à l'entreprise, possède un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros seront soumises à la CSRD dès 2029. En d'autres termes, elles devront publier un rapport comprenant leurs informations en matière de durabilité couvrant l'année financière 2028 (Hummel & Jobst, 2024; Velte, 2026).

Par ailleurs, le 26 février 2025, la Commission européenne a publié une nouvelle directive européenne appelée Omnibus dont l'objectif principal est d'alléger les charges administratives d'au moins 25% pour les entreprises et d'au moins 35% pour les PME. Cette nouvelle directive introduit une modification de la CSRD en réduisant de manière considérable son champ d'application. En effet, uniquement les entreprises européennes cotées dont le nombre moyen d'employés sur l'exercice est supérieur à 1000 ont été dans l'obligation de publier un rapport en 2025 afin de couvrir l'année financière 2024 (vague 1). La seconde vague concerne désormais les autres grandes entreprises européennes dont le nombre moyen d'employés sur l'exercice est supérieur à 1000 et dont le chiffre d'affaires net dépasse 50 millions d'euros ou le total du bilan excède 25 millions d'euros. Ces entreprises seront soumises aux exigences de la CSRD et devront rédiger obligatoirement un rapport de durabilité en 2028 portant sur l'exercice 2027 et non plus sur l'exercice 2025 comme cela était prévu initialement. Enfin, uniquement les entreprises non européennes dont le chiffre d'affaires net excède 450 millions d'euros dans l'Union européenne se verront contraintes de publier des informations en matière de durabilité dans le cadre de la CSRD (CSRD, s. d.; Velte, 2026).

2.1.3.4 Double matérialité

La notion de double matérialité constitue un concept central de la directive (UE) 2022/2464. Cette notion, bien qu'elle ait été brièvement introduite dans le cadre de la NFRD, a été explicitement définie et clarifiée par la CSRD (Hummel & Jobst, 2024).

Premièrement, une information est dite matérielle si son omission ou son inexactitude est susceptible d'impacter les décisions des utilisateurs des états financiers (Mezzanotte, 2023).

D'un côté, la matérialité financière concerne toutes les informations en matière de durabilité qui ont un impact positif ou négatif sur l'entreprise. Cette matérialité englobe par conséquent les risques externes qui s'appliquent à l'entreprise et donne un point de vue allant de l'extérieur vers l'intérieur (Christensen et al., 2021; Dragomir et al., 2025).

De l'autre côté, la matérialité d'impact correspond à l'ensemble des incidences engendrées par les activités de l'entreprise sur la population ou l'environnement. Cette matérialité met donc en évidence les répercussions de l'entreprise et offre à contrario une perspective allant de l'intérieur vers l'extérieur (Christensen et al., 2021; Dragomir et al., 2025).

Le concept de double matérialité est l'union de ces deux matérialités. Enfin, la CSRD stipule que les entreprises doivent publier des informations lorsque celles-ci sont matérielles selon les deux dimensions, mais également les informations qui sont matérielles uniquement pour l'une ou l'autre dimension (Dragomir et al., 2025; Hummel & Jobst, 2024).

2.1.3.5 European Sustainability Reporting Standards

Face à la nécessité de développer et d'adopter un ensemble de normes communes obligatoires concernant la divulgation d'information en matière de durabilité, la Commission européenne a nommé l'EFRAG. Cette association a pour objectif de conseiller la CE concernant l'élaboration des normes internationales d'informations financières (Hummel & Jobst, 2024). En 2021, l'EFRAG a d'ailleurs présenté à la CE ses recommandations afin de mettre en place la conception de normes d'information en matière de durabilité en tenant compte du principe de double matérialité (Hummel & Jobst, 2024).

Par la suite, la Commission européenne a adopté, le 31 juillet 2023, les European Sustainability Reporting Standards (ESRS) afin de préciser les informations que les entreprises doivent publier concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et plus particulièrement sur les incidences, les risques et les

opportunités liés à ces questions (Leal Filho et al., 2025). À partir de ce jour-là, les entreprises soumises à la CSRD doivent obligatoirement rédiger leur rapport de durabilité à l'aide de ces ESRS. L'utilisation de ces normes communes de la part des entreprises devrait permettre de rendre la divulgation d'informations en matière de durabilité fiable et comparable (Leal Filho et al., 2025).

Les normes ESRS sont divisées en trois catégories distinctes : les normes transversales, les normes thématiques et les normes sectorielles qui s'appliquent en fonction du secteur de l'entreprise concernée (Hummel & Jobst, 2024; van Dijk et al., 2024).

Les normes transversales sont au nombre de deux et correspondent aux exigences générales (ESRS 1) et aux informations générales (ESRS 2). La norme ESRS 1 vise à définir les principes fondamentaux dont notamment la notion de double matérialité, à décrire les exigences de rédaction et à aiguiller au mieux les entreprises lors de la préparation du rapport de durabilité. En ce qui la concerne, la norme ESRS 2 décrit les informations obligatoires que les entreprises doivent publier à propos des questions de durabilité dont notamment celles liées à la gestion des incidences, des risques et des opportunités (Hummel & Jobst, 2024; van Dijk et al., 2024).

Ensuite, il existe 10 normes thématiques réparties en 3 catégories : environnementale (ESRS E1 à E5), sociale (ESRS S1 à S4) et de gouvernance (ESRS G1). Ces différentes normes exigent la divulgation d'informations en matière de durabilité de la part des entreprises uniquement lorsque la question de durabilité est considérée comme matérielle suite à l'évaluation de celle-ci. Les normes ESRS prennent donc effectivement en compte ce concept de double matérialité (Hummel & Jobst, 2024; van Dijk et al., 2024).

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des normes ESRS :

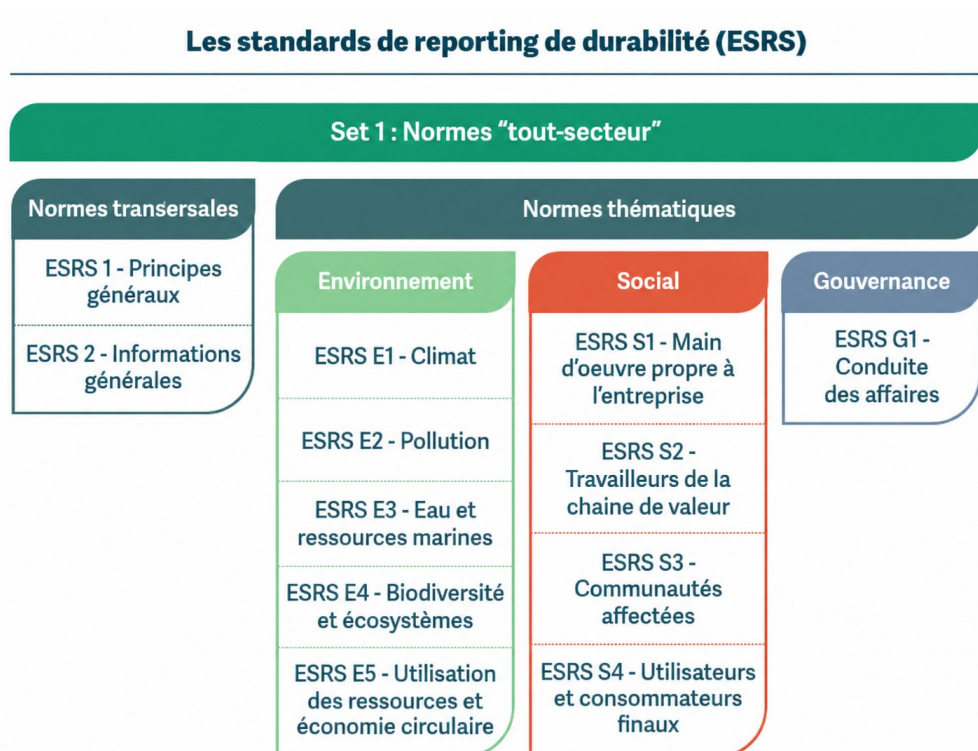


Figure 1 : Normes ESRS. Source: (La nouvelle directive CSRD, tout savoir pour mieux s'y préparer, 2025)

Par ailleurs, les normes ESRS ont été élaborées en tenant compte des cadres et des normes existantes tels que le Global Reporting Initiative (GRI), l'International Sustainability Standards Board (ISSB) et autres. Cela avait pour objectif de maintenir un niveau de concordance élevé ainsi que d'éviter des changements trop importants pour les entreprises soumises à la divulgation d'informations en matière de durabilité (van Dijk et al., 2024). Enfin, les normes ESRS devaient également être alignées avec la taxonomie européenne ainsi que la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) concernant les exigences de publication en matière de durabilité (Hummel & Jobst, 2024).

2.1.4 CSRD pour les PME

En Europe, les petites et moyennes entreprises constituent 99% de l'ensemble des entreprises (*Soutien aux petites et moyennes entreprises (PME)*, s. d.). Par conséquent, les PME contribuent à la majorité des émissions de CO₂ et de la pollution (Appiah-Kubi, 2024). C'est pourquoi, la volonté de l'UE est de soutenir et de se focaliser sur les besoins des PME étant donné qu'elles sont indispensables afin de mener à bien la transition vers une économie durable et climatiquement neutre (*Soutien aux petites et moyennes entreprises (PME)*, s. d.).

Initialement, la CSRD prévoyait que les PME cotées en bourse, à l'exception des micro-entreprises, soient obligées de publier des informations en matière de durabilité à partir de l'exercice financier 2026 (Hummel & Jobst, 2024; Nicolo et al., 2025). Cependant, l'introduction de la directive dite Omnibus a modifié cette entrée en vigueur, en n'exigeant finalement pas la divulgation d'un rapport de durabilité de la part des PME cotées en bourse à partir de l'année initialement prévue. Ce type d'entreprise ne fait désormais plus partie du champ d'application de la CSRD et n'est donc plus soumis à l'obligation de publier un rapport de durabilité (Velte, 2026).

Malgré le fait qu'elles ne doivent plus répondre aux exigences de la CSRD, les PME peuvent également publier un rapport de durabilité sur une base volontaire (Velte, 2026). De plus, face à la hausse de la demande d'informations relatives aux questions environnementales, sociales et de gouvernance de la part des parties prenantes, ces entreprises sont fortement incitées à publier de telles informations (Appiah-Kubi, 2024; CSRD, s. d.). Dans cette optique, l'EFRAG a développé une norme ESRS volontaire (norme VSME – Voluntary standard for non listed micro-, small-, and medium-sized undertakings) permettant aux entreprises ne relevant pas du champ d'application de la CSRD de rédiger leur rapport de durabilité et de cette manière répondre de manière efficiente et proportionnée aux besoins en données des grandes entreprises partenaires ainsi que des différentes parties prenantes (CSRD, s. d.; Velte, 2026). L'objectif de cette norme volontaire est de stipuler clairement et précisément les informations en matière de durabilité que les PME doivent publier (CSRD, s. d.).

Par ailleurs, la norme VSME est structurée autour de deux modules distincts. Le module « Basique » correspond aux informations minimales que les entreprises doivent divulguer afin de répondre aux exigences de cette norme. Il couvre les informations générales relatives à l'entreprise ainsi que les métriques liées à l'environnement, au social et à la gouvernance. Ces métriques regroupent notamment des informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre, à la gestion des déchets, à la consommation d'énergie, aux caractéristiques des employés ou encore aux éventuelles condamnations et amendes de l'entreprise (CSRD, s. d.). D'autre part, le module « Comprehensive » vise à compléter le module « Basique ». En effet, il requiert des entreprises qu'elles communiquent des informations supplémentaires notamment sur la répartition des émissions selon les scopes 1, 2 et 3, les risques climatiques, les politiques relatives aux droits humains ainsi que la diversité au sein des organes de gouvernance. Ce module « Comprehensive » a pour

objectif de répondre aux besoins d'informations formulés par les investisseurs, les prêteurs ou encore les entreprises clientes (*CSRD*, s. d.).

De plus, l'une des principales modifications introduites par la *CSRD* est l'obligation pour les grandes entreprises de publier des informations portant sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (Hummel & Jobst, 2024). Néanmoins, certaines entreprises pourraient rencontrer des obstacles lors de la récolte des informations auprès des acteurs se trouvant dans leur chaîne de valeur dont notamment auprès des PME (Odobáša & Marošević, 2023). C'est pourquoi, l'adoption de la norme volontaire (*VSME*) est primordiale afin de limiter les informations que les grandes entreprises peuvent exiger auprès des PME de leur chaîne de valeur (*CSRD*, s. d.).

Ensuite, Pizzi et Coronella (2025) affirment, sur la base d'études antérieures, que les PME rencontrent des difficultés lors de la publication d'informations non financières, notamment en raison d'un manque de ressources techniques, financières et humaines nécessaires pour répondre aux exigences des rapports de durabilité (Pizzi & Coronella, 2025). Ce manque de ressources entraîne dès lors des coûts supplémentaires pour les PME, ce qui représente selon elles le principal défi dans le cadre des rapports de durabilité (Appiah-Kubi, 2024; O'Reilly et al., 2024). Ces différentes contraintes auxquelles les PME font face rendent la divulgation d'informations en matière de durabilité complexe, notamment lors de la collecte de données non financières fiables (O'Reilly et al., 2024).

Enfin, bien que la norme *VSME* ait été initialement développée pour les PME, celle-ci peut également être adoptée par des entreprises de plus grande taille qui, suite à l'introduction de la directive Omnibus, ont désormais été exclues du champ d'application de la *CSRD*. Ces entreprises peuvent par conséquent tout de même rédiger un rapport de durabilité sur une base volontaire conforme à la norme *VSME* (Velte, 2026).

Dès lors, les entreprises soucieuses de fournir un rapport de durabilité sur une base volontaire à l'aide de la norme *VSME* devront probablement mettre en place des pratiques et outils de contrôle de gestion durables afin de collecter et communiquer des informations en matière de durabilité.

2.2 Pratiques et outils de contrôle de gestion

2.2.1 Le contrôle de gestion traditionnel

Premièrement, le contrôle de gestion, tel que défini par Robert Anthony en 1965, est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965, p. 17). Traditionnellement, le contrôle de gestion vise principalement à mesurer et vérifier la performance économique de l'organisation tout en garantissant que les ressources sont utilisées de manière optimale afin d'atteindre les objectifs définis au préalable (Bouquin, 2011).

Par ailleurs, le contrôle de gestion sert également à piloter l'action de l'organisation. En effet, le contrôle de gestion assure la performance économique de l'organisation via la planification budgétaire, la maîtrise des coûts ou encore des critères d'évaluation des performances (Bouquin, 2011). Cette approche repose sur l'utilisation de différents outils tels que les tableaux de bord, les systèmes budgétaires, les indicateurs de performance ou encore les analyses d'écarts (Bouquin, 2011). Cela permet d'avoir un suivi quant à la réalisation des objectifs fixés et de mettre éventuellement en œuvre des actions correctives afin d'atteindre les objectifs initiaux (Bouquin, 2011).

Néanmoins, le contrôle de gestion évolue dans un cadre plus large du pilotage de l'organisation appelé systèmes de contrôle de gestion (SCG).

Bien qu'il soit difficile de définir précisément ce concept, les systèmes de contrôle de gestion correspondent à l'ensemble des règles, pratiques, valeurs et outils de contrôle mis en place au sein de l'entreprise afin de s'assurer que les comportements et les décisions de ses membres soient cohérents et alignés avec les objectifs, les stratégies et la vision de l'organisation (Malmi & Brown, 2008).

Cette approche élargie montre que les systèmes de contrôle de gestion ne se concentrent pas uniquement sur la mesure des performances financières mais s'occupent également des mécanismes culturels et comportementaux notamment afin d'atteindre les objectifs organisationnels. De cette manière, les systèmes de contrôle de gestion comprennent deux types de contrôles. D'une part, les contrôles formels s'appuient sur des règles organisationnelles, des systèmes d'évaluation des performances, des mécanismes de

récompense ainsi que des processus budgétaires afin de contrôler les résultats de l'organisation. D'autre part, les contrôles informels, tout aussi efficaces que les contrôles formels, « reposent sur des croyances, des valeurs, des normes, des cultures, des traditions et la maîtrise de soi » (Lueg & Radlach, 2016, p. 159).

2.2.2 Du contrôle de gestion traditionnel au contrôle de gestion durable

De nos jours, face aux enjeux environnementaux et à la pression des parties prenantes demandant plus d'informations relatives aux performances durables, de nombreuses entreprises ont progressivement intégré la notion de durabilité dans leurs systèmes de contrôle de gestion (Arjaliès & Mundy, 2013). En effet, étant donné que les systèmes de contrôle de gestion orientent les pratiques et comportements des membres de l'organisation, soutiennent la stratégie et s'assurent que les objectifs organisationnels soient effectivement atteints, ceux-ci peuvent faciliter l'incorporation des enjeux environnementaux au sein de l'organisation (Gond et al., 2012). Dans ce contexte, il est primordial de souligner que la mise en place de pratiques de contrôle de gestion durable est un élément clé afin d'être certain que les activités et stratégies en lien avec la durabilité soient effectivement respectées et appliquées (Arjaliès & Mundy, 2013).

Cependant, Lueg et Radlach (2016) affirment que l'intégration du développement durable au sein des systèmes de contrôle de gestion n'est pas une évidence. En effet, le contrôle de gestion traditionnel poursuit une logique de croissance et de rentabilité en ne prenant pas en compte l'épuisement des ressources naturelles. À contrario, le développement durable se concentre principalement sur la préservation de ces ressources. C'est pourquoi, selon les deux auteurs, il existe une tension entre ces deux logiques qui amènent les entreprises soucieuses de mettre en application le développement durable à faire évoluer la notion de contrôle de gestion traditionnel donnant naissance au concept de système de contrôle de gestion durable (SCGD) (Lueg & Radlach, 2016).

Les systèmes de contrôle de gestion durable permettent notamment de prendre en considération les enjeux de développement durable au sein des stratégies et des pratiques de l'organisation et de piloter les processus et activités afin de les aligner avec celles-ci (Guenther et al., 2016). Il est important de souligner que les SCGD permettent d'améliorer les performances tant financières qu'environnementales de l'entreprise en traduisant les motivations environnementales de celle-ci (Henri & Journeault, 2010).

Afin d'étudier concrètement la manière dont les organisations ont appliqué les systèmes de contrôle de gestion durable dans la pratique, Lueg et Radlach (2016) s'appuient sur le concept de systèmes de contrôle de gestion comme un « package » de Malmi et Brown (2008). Ces deux auteurs considèrent ce cadre d'analyse comme étant le plus complet. En effet, ce cadre ne se limite pas à la seule dimension cybernétique du contrôle et permet d'étudier les contrôles formels et informels ainsi que les facteurs internes et externes qui influencent leur conception et leur mise en œuvre (Lueg & Radlach, 2016).

2.2.3 Systèmes de contrôle de gestion durable comme un « package »

Malmi et Brown (2008) introduisent le concept de systèmes de contrôle de gestion comme un « package ». En effet, selon eux, les systèmes de contrôle de gestion ne doivent pas être vus comme un système unique mais plutôt comme un ensemble de systèmes de contrôle. De plus, avoir une compréhension approfondie de cette théorie pourrait permettre de mieux concevoir les dispositifs notamment en élargissant l'étendue des contrôles et ainsi contribuer plus efficacement aux objectifs et à la performance économique ou environnementale de l'entreprise. Les managers des organisations disposent par conséquent d'une vision large sur les outils, les pratiques et les systèmes leur permettant d'orienter de manière formelle et informelle le comportement des membres de cette organisation (Malmi & Brown, 2008).

Il existe cinq types de contrôles différents : le contrôle de planification, le contrôle cybernétique, le contrôle de rémunération et de récompense, le contrôle administratif, ainsi que le contrôle culturel. Lueg et Radlach (2016) mobilisent précisément ce package afin d'analyser, pour chacun de ces cinq types de contrôle, la manière dont les organisations intègrent le développement durable au sein de leurs pratiques de contrôle de gestion. Les résultats de leur étude montrent que les cinq types de contrôle sont effectivement employés en pratique par les organisations, démontrant la pertinence de ce cadre d'analyse (Lueg & Radlach, 2016).

2.2.3.1 Le contrôle de planification

Premièrement, le contrôle de planification vise à définir au préalable, tant à court qu'à long terme, les objectifs de l'entreprise ainsi que les normes à suivre pour les atteindre, afin d'orienter les comportements et les efforts des membres de l'organisation. Ce type de

contrôle permet également d'aligner les objectifs des différents départements avec ceux de l'organisation (Malmi & Brown, 2008).

Dans le cadre de leur recherche, Lueg et Radlach (2016) constatent que ce type de contrôle intègre le développement durable au sein de l'organisation notamment via la définition d'objectifs stratégiques et des plans d'action spécifiques. Par ailleurs, la définition d'objectifs de durabilité au sein des processus de planification de l'organisation permet de fournir une vision claire aux membres de celle-ci (Holton et al., 2010).

Enfin, lors de la phase de planification, il est important que les objectifs économiques et les objectifs de durabilité soient alignés entre eux afin d'intégrer le développement durable au sein de l'organisation (Epstein & Roy, 2001).

2.2.3.2 Le contrôle cybernétique

Le contrôle cybernétique est un processus consistant à comparer les performances mesurées du système aux normes de performance définies, afin d'ajuster ensuite les comportements ou les activités en fonction des écarts potentiellement observés. En réalité, il existe quatre systèmes cybernétiques de base qui sont les suivants : les budgets, les mesures financières, les mesures non financières et un système hybride incluant les mesures financières et non financières (Malmi & Brown, 2008).

Ce type de contrôle est le plus fréquemment mobilisé par les organisations afin d'intégrer le développement durable. Cette domination peut notamment s'expliquer par le fait que les organisations disposaient déjà de ces mécanismes afin de mesurer leur performance financière. C'est pourquoi, les organisations ont simplement décidé d'intégrer la dimension environnementale au sein du contrôle cybernétique plutôt que de développer les autres formes de contrôle (Lueg & Radlach, 2016).

Par ailleurs, il a été démontré que les systèmes de contrôle de gestion durable les plus élaborés sont liés à une stratégie environnementale proactive (Perego & Hartmann, 2009). Le secteur d'activité de l'entreprise ainsi que la cotation en bourse de celle-ci favorisent une intégration plus poussée du développement durable, notamment en raison de la pression exercée par les parties prenantes concernant la divulgation d'informations en matière de durabilité (Dias-Sardinha et al., 2002).

Ensuite, les organisations, désirant mesurer leur performance, doivent disposer d'indicateurs et de cibles préalablement définis (Lueg & Radlach, 2016). En effet, les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators – KPI) permettent de mesurer les dimensions financières, physiques et comportementales de l'organisation afin de soutenir la prise de décision et d'améliorer les performances environnementales. Selon l'étude menée par Adams et Frost (2008), les KPI ne sont plus uniquement utilisés afin de rédiger des rapports de durabilité mais servent également à piloter les actions de l'organisation (Adams & Frost, 2008).

Selon Lueg et Radlach (2016), il existe trois grands types de contrôles cybernétiques mobilisés par les organisations. Le premier est la budgétisation flexible qui permet d'intégrer des indicateurs environnementaux directement au sein du processus budgétaire (Bartley et al., 2012). Le deuxième est le tableau de bord durable (sustainability balanced scorecard – SBSC) qui est une extension du tableau de bord traditionnel. Ce tableau de bord durable est un outil de mesure de la performance permettant de répondre aux enjeux du développement durable (Figge et al., 2002). Le dernier grand type de contrôle cybernétique est la comptabilité de durabilité (Passetti et al., 2014).

Enfin, lorsque les informations en matière de durabilité ont été récoltées, celles-ci sont généralement publiées au sein de rapports. Selon la recherche menée par Lueg et Radlach (2016), cette pratique de reporting apparaît dans 17% des études recensées. En effet, la divulgation de rapports de durabilité de la part des entreprises constitue l'outil de communication principal avec leurs parties prenantes (Cormier & Gordon, 2001). Cela permet notamment de réduire l'asymétrie d'information avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (Leuz & Wysocki, 2016). De plus, la communication d'informations en matière de durabilité permet généralement aux entreprises d'accroître leur légitimité auprès de la société (O'Donovan, 2002). Par ailleurs, le reporting environnemental peut être considéré comme un outil de transparence et de responsabilité des informations en matière de durabilité (Laine & Tregidga, 2025).

Dans ce contexte, le contrôle de gestion environnemental de l'entreprise peut être soumis à un audit. L'audit environnemental a d'ailleurs été défini par la Commission européenne comme « l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances environnementales d'une organisation, du système de management et des

procédés destinés à assurer la protection de l'environnement » (Renaud, 2017, p. 2). Ce processus de vérification vise par conséquent à renforcer la crédibilité et la fiabilité des données environnementales récoltées ainsi que celles de l'entreprise (Rivière-Giordano, 2007).

2.2.3.3 Le contrôle de rémunération et de récompense

Par ailleurs, les systèmes de contrôle de rémunération et de récompense ont pour objectif d'accroître la motivation ainsi que les performances des membres d'une organisation via des récompenses et des rémunérations explicites lors de l'atteinte des objectifs (Malmi & Brown, 2008).

Il s'agit du type de contrôle le moins fréquemment mobilisé par les organisations afin d'intégrer le développement durable au sein de leurs systèmes de contrôle de gestion (Lueg & Radlach, 2016). En effet, il est plutôt rare que les organisations proposent une rémunération ou une récompense en cas d'atteinte des objectifs de développement durable (Arjaliès & Mundy, 2013). Cela peut notamment être expliqué par le fait que le développement durable occupe encore une place secondaire comparé à celle accordée à la stratégie principale de l'organisation (Lueg & Radlach, 2016).

2.2.3.4 Le contrôle administratif

Pour leur part, les systèmes de contrôle administratif visent à orienter le comportement des membres de l'organisation via la conception et la structure de celle-ci, la gouvernance ainsi que les politiques et les procédures (Malmi & Brown, 2008).

Ce type de contrôle, tout comme le contrôle cybernétique, fait partie des types de contrôle les plus souvent utilisés par les organisations afin d'intégrer le développement durable principalement au travers du leadership et de la structure organisationnelle, des politiques et codes de conduite, de la formation, ainsi que de la communication interne et feedback (Lueg & Radlach, 2016). Le soutien et l'engagement de la direction de l'entreprise favorisent la sensibilisation des employés aux enjeux de durabilité, donnent une vision claire des objectifs de durabilité et assurent la légitimité de la démarche (Petrini & Pozzebon, 2010). Par ailleurs, l'intégration de la durabilité au sein de l'organisation peut également se faire via la mise en place de nouvelles structures organisationnelles renforçant ainsi la priorité accordée au développement durable (Petrini & Pozzebon, 2010). Cette nouvelle structure doit s'accompagner d'une

communication transparente, de textes formels tels que des chartes ou des codes de conduite, ainsi que par des personnes chargées de propager la démarche de développement durable (Arjaliès & Mundy, 2013). De plus, la formation et l'apprentissage sont deux éléments nécessaires afin d'orienter les comportements des membres de l'organisation vers le développement durable (Holton et al., 2010). Enfin, il est primordial pour les entreprises d'impliquer les employés en leur faisant comprendre que leur engagement vers le développement durable est favorable tant pour la société que pour l'environnement (Eccles et al., 2012).

2.2.3.5 Le contrôle culturel

Enfin, le contrôle culturel correspond aux valeurs, aux croyances et aux normes sociales qui exercent une influence sur les comportements des membres de l'organisation. Il existe 3 catégories différentes pour ce type de contrôle : les contrôles fondés sur les valeurs, les contrôles fondés sur les symboles et les contrôles de type clanique (Malmi & Brown, 2008).

Le contrôle culturel est mobilisé par les entreprises au travers principalement de la culture d'entreprise et du système de valeurs ainsi que dans une moindre mesure de la motivation intrinsèque et de l'aspiration individuelle (Lueg & Radlach, 2016).

Par ailleurs, l'intégration du développement durable au sein de la culture de l'organisation se fait par le biais d'initiatives, de communication et d'engagement des membres de celle-ci (Knox & Maklan, 2004). La création d'une identité commune fondée sur l'éthique, la morale et la responsabilité au sein de l'organisation, pourrait faire en sorte que les employés poursuivent volontairement des objectifs sociaux et environnementaux (Costas & Kärreman, 2013).

2.3 Lien entre CSRD et pratiques et outils de contrôle de gestion

Comme mentionné précédemment, la CSRD impose aux entreprises concernées la publication d'informations en matière de durabilité conformément aux normes ESRS. Afin que les informations communiquées soient comparables, pertinentes et fiables, les entreprises doivent utiliser des outils de contrôle de gestion durables permettant de mesurer les performances financières et environnementales (Corsi & Arru, 2020).

Cependant, les PME, notamment en raison du manque de ressources dont elles disposent, rencontrent des difficultés lors de la collecte des informations en matière de durabilité.

C'est pourquoi, les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD devront s'appuyer sur des pratiques et outils de contrôle de gestion durable afin de mesurer et communiquer des informations fiables en matière de durabilité. Ces entreprises devront par conséquent adapter leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin d'y intégrer les considérations de durabilité (Lueg & Radlach, 2016).

D'un point de vue académique, il paraît par conséquent pertinent d'examiner comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, vont s'adapter afin de collecter, suivre et comptabiliser les différentes données relatives à leurs risques et impacts sur les personnes et l'environnement leur permettant de rédiger leur premier rapport en matière de durabilité selon la norme VSME.

Au vu de tous ces éléments, ce mémoire tentera de répondre à la problématique suivante :

Comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont-elles intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME ?

3 Partie empirique

3.1 Méthodologie

Au vu de la question de recherche, une étude qualitative a été menée afin de récolter les attitudes et les expériences des entreprises analysées dans le cadre de ce mémoire. En effet, ce type d'étude fournit une compréhension et une analyse plus poussée des phénomènes étudiés. De plus, il est adéquat de privilégier une étude qualitative afin de répondre à une question commençant par « comment » (Tenny et al., 2026). Plus précisément, cette recherche s'inscrit dans une approche exploratoire dans la mesure où

l'intégration de la dimension environnementale au sein des pratiques et outils de contrôle de gestion des entreprises afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME est un sujet encore peu documenté (Étienne, 2022).

Dès lors, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les différentes entreprises choisies en amont afin de récolter des données permettant de répondre à la question de recherche. Ce type d'entretien, préparé en avance par moi-même, se réalise à l'aide d'un questionnaire constitué de questions ouvertes, structuré autour de thèmes définis à l'avance permettant à l'interrogateur de disposer d'une grande flexibilité (Claude, 2019). Cette liberté dont dispose l'interrogateur lors de l'entretien offre la possibilité d'approfondir certains points essentiels selon les éléments de réponses des intervenants, en particulier concernant les adaptations concrètes apportées à leurs pratiques et outils de contrôle de gestion.

Le guide d'entretien utilisé afin de mener ces interviews (voir annexe 1) débute par une brève introduction permettant de présenter le cadre ainsi que l'objectif de ce mémoire. Ensuite, ces entretiens ont été structurés en trois parties principales. Tout d'abord, la première partie porte sur une description générale de la personne interrogée ainsi que de l'entreprise. Le second bloc aborde la compréhension des exigences de la CSRD ainsi que la préparation de l'entreprise afin de rédiger un rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME, notamment concernant les mesures mises en place et les principaux défis rencontrés lors de la rédaction de celui-ci. La dernière partie concerne les pratiques et outils de contrôle de gestion durable utilisés afin de collecter et de communiquer des informations en matière de durabilité. L'objectif de cette partie est d'obtenir des informations concrètes et pertinentes afin de savoir comment les entreprises ont intégré la durabilité au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion. Enfin, l'entretien se termine par la possibilité pour l'intervenant d'ajouter tout élément pertinent que nous n'avons pas abordé au cours de l'interview.

Initialement, la recherche devait uniquement se concentrer sur des petites ou moyennes entreprises cotées en bourse ayant rédigé un rapport de durabilité conforme aux exigences de la CSRD. Cependant, l'introduction de la directive Omnibus a considérablement réduit le champ d'application de la CSRD et a notamment exclu les PME de celui-ci. Par conséquent, le nombre de PME ayant déjà rédigé un rapport de durabilité sur une base volontaire est relativement faible, ce qui a rendu complexe l'obtention d'un

nombre suffisant de PME acceptant favorablement de participer à cette interview. C'est pourquoi, à la suite de ce constat, l'échantillon a été élargi aux entreprises de tailles diverses ayant déjà publié un rapport de durabilité sur une base volontaire à l'aide de la norme VSME. Néanmoins, il est important de préciser que l'entreprise Besix Red a rédigé un rapport de durabilité sur une base volontaire conforme aux normes ESRS. Cette entreprise a été sélectionnée afin d'offrir un point de vue divergent des autres entreprises et dans le but de comprendre pourquoi elle n'a pas choisi de se conformer à la norme VSME afin de rédiger son rapport de durabilité sur une base volontaire.

Par ailleurs, l'ensemble de ces entretiens a été mené individuellement, soit en français, soit en anglais selon la préférence de l'intervenant. À la suite de ces rencontres, les interviews ont été transcrites afin de permettre une analyse fidèle et efficace des données récoltées.

L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence certains thèmes récurrents permettant de répondre le plus précisément possible à la question de recherche de ce mémoire. Pour ce faire, une analyse thématique a été réalisée (Braun & Clarke, 2006). Concrètement, l'ensemble des entretiens a été passé en revue afin d'identifier les verbatims pertinents dans le cadre de notre recherche. Ensuite, les citations pertinentes ont fait l'objet d'un codage, c'est-à-dire une étiquette résumant son contenu. Ces codes ont ensuite été regroupés en thèmes plus larges dans une grille de codage en annexe 3. Au total, 7 grands thèmes ont émergé : la compréhension de la CSRD et la transition vers la norme VSME, les pratiques et outils de contrôle de gestion existants avant la rédaction d'un rapport de durabilité, le contrôle de planification, le contrôle cybernétique, le contrôle administratif, le contrôle culturel et le contrôle de rémunération et de récompense.

Enfin, les données récoltées lors des entretiens ont été mises en relation avec le cadre théorique développé dans la revue de littérature ci-dessus afin d'évaluer comment les entreprises ont intégré la dimension environnementale dans leurs pratiques et outils de contrôle de gestion dans le but de répondre aux exigences de la rédaction d'un rapport de durabilité à l'aide de la norme VSME.

3.2 Présentation des entreprises

Dans le cadre de ce mémoire, 12 entretiens ont été menés afin de récolter des données permettant d'enrichir notre analyse.

Par ailleurs, les entreprises interrogées se distinguent tant par leur secteur d'activité que par leur taille différente. Cela a notamment permis de récolter des informations et points de vue nuancés et complémentaires concernant notre question de recherche, tout en observant si la taille de l'entreprise influence la manière dont la dimension environnementale est intégrée au sein des pratiques et outils de contrôle de gestion.

Enfin, les personnes qui ont accepté de répondre à nos questions occupent toutes des fonctions liées à la durabilité au sein de leur entreprise respective. Ces différentes personnes ont d'ailleurs toutes été impliquées dans la réalisation du rapport de durabilité à l'aide de la norme VSME ce qui renforce la qualité ainsi que la pertinence des données récoltées lors de ces entretiens.

Entreprise	Secteur d'activité	PME ?	Intervenant
Bematrix	Structure aluminium pour l'événementiel	Oui	Emma Bernolet - Sustainability Expert
DNS Belgium	Gestion des noms de domaine	Non	Sophie Dings - Sustainability Coordinator
Entreprise A	/	Oui	Responsable du développement durable
Belorta	Coopérative agricole	Non	Wim Hubrechts - Sustainability Coordinator
Befimmo	Immobilier	Non	Delia Agneessens - ESG Coordinator
ATS Groep	Distribution et installation d'équipements électriques	Non	Martijn De Baets - Environmental Coordinator
GIMV	Société de capital-investissement	Non	Vincent Van Bueren - Sustainability Director
Entreprise B	/	Non	Sustainability Analyst
Janus	Bâtiment	Non (TPE)	Michel Meunier - Dirigeant

Besix Red	Immobilier	Non	Laurent Sempot - Sustainability Director
Entreprise C	/	Non	Responsable de projet ESG
Berghoff	Articles de cuisine	Oui	Hilde Rutten - CEO

Tableau 1 : présentation des entreprises interrogées

3.3 Analyse des résultats

3.3.1 Compréhension de la CSRD et transition vers la norme VSME

Premièrement, la plupart des entreprises ont rencontré des difficultés lors de la compréhension des exigences de la CSRD.

« Mais à l'époque [...] quatre personnes étaient véritablement indispensables pour essayer de comprendre ces exigences CSRD. » (Befimmo)

Par ailleurs, l'adoption de la directive Omnibus, en février 2025, a exclu la quasi-totalité des entreprises faisant partie de mon échantillon du champ d'application de la CSRD. Cependant, les entreprises, conscientes des enjeux liés à la durabilité, n'ont pas souhaité abandonner les pratiques déjà engagées.

« Nous prenons acte du fait que nous ne relevons plus de la CSRD [...] mais cela ne change pas la stratégie de notre démarche de durabilité. » (GIMV)

Ce constat n'est toutefois pas partagé par l'ensemble des entreprises interrogées. En effet, certaines d'entre elles trouvent que l'introduction de la directive Omnibus a au contraire interrompu la dynamique enclenchée par la CSRD.

« [...] j'ai vraiment trouvé que le recul de la CSRD, enfin Omnibus, ça a cassé l'élan qui avait été donné, [...] on a vraiment vu un recul de l'engagement, en fait, de toutes les entreprises, là-dedans. » (Entreprise C)

Ensuite, la pression des parties prenantes ainsi que la volonté de se positionner comme une entreprise transparente et engagée en faveur de l'environnement sont des éléments qui ont poussé les entreprises à rédiger un rapport de durabilité sur une base volontaire.

« Comme un engagement qui se devait d'être beaucoup plus transparent. [...] et comme une contrainte mais je dirais positive, de la part de notre chaîne de valeur et de nos parties prenantes. Aujourd'hui, on se rend compte que c'est surtout nos clients les plus importants [...] pour lesquels on n'a plus le choix aujourd'hui d'avancer au niveau de la VSME. »
(Entreprise A)

Cette pression exercée par la chaîne de valeur ne se limite d'ailleurs pas aux entreprises de grande taille. Elle touche également les PME dont la production d'un rapport de durabilité devient un élément indispensable afin d'avoir accès à certains clients ou marchés.

« Lorsque nous livrons des grandes entreprises comme KLM, [...], qui doivent se conformer à la CSRD. Donc lorsqu'elle achète des produits à une entreprise, ils doivent être capable de fournir les informations demandées selon ces normes. Ainsi, pour pouvoir fournir de grandes entreprises, une petite entreprise doit également être capable de faire du reporting. » (Berghoff)

Concernant l'introduction de la norme VSME, les entreprises rédigeant déjà des rapports de durabilité ont simplement incorporé la norme VSME à leur cadre de reporting existant.

« On a adapté les normes à notre rapport. » (Entreprise B)

Pour d'autres entreprises, dont le suivi de certaines données de durabilité restait jusqu'alors relativement faible, la norme VSME a surtout constitué un cadre permettant de structurer et de suivre les informations collectées.

« [...] je trouve que la VSME, ça permet quand même plus de mettre en ordre et de se rendre compte peut-être de ce qu'on ne collectait pas déjà comme infos. » (Entreprise C)

Par ailleurs, certaines entreprises se réjouissent de l'assouplissement et de la flexibilité qu'offre le cadre de reporting sur une base volontaire. Cependant, certaines entreprises incorporent toujours certains éléments fondamentaux de la CSRD au sein de leur stratégie.

« [...] l'outil qui, moi, me semble le plus pertinent de la CSRD, c'est la matrice de double matérialité. C'est vraiment elle qui, aujourd'hui, oriente notre stratégie. » (Janus)

Contrairement aux autres entreprises, Besix Red, bien qu'elle soit exclue du champ d'application de la CSRD, a décidé de rédiger son rapport de durabilité sur une base volontaire selon les normes ESRS plutôt que selon la norme VSME. Ce choix s'explique principalement par son appartenance à un groupe multinational et par conséquent par la volonté de se préparer de manière anticipée aux exigences de la CSRD.

« [...] j'ai l'impression d'avoir fait déjà le gros du travail. Donc, pourquoi revenir à quelque chose de plus simple ? [...] le groupe [...] va l'être, moi, j'ai tout intérêt parce que dans ma logique, j'ai une logique de groupe [...] c'est pour ça que moi, j'ai fait le ESRS le plus structuré possible [...] je pense que, très honnêtement, qu'à une petite entreprise, et de se mettre toutes ces contraintes, c'est vraiment très difficile. » (Besix Red)

Ces différents constats montrent ainsi que la transition vers la norme VSME, malgré l'exclusion du champ d'application de la CSRD, résulte principalement soit d'une volonté de poursuivre la stratégie et la démarche de durabilité soit afin de répondre à la pression exercée par la chaîne de valeur ainsi que les différentes parties prenantes.

3.3.2 Pratiques et outils de contrôle de gestion existants avant la rédaction d'un rapport de durabilité

Au cours de ces entretiens, il y a un constat évident qui se dégage. En effet, aucune entreprise n'a construit ses pratiques de contrôle de gestion à partir de rien. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que la dimension environnementale s'intègre systématiquement dans un dispositif déjà présent au sein de l'organisation.

« Nous avons trois certifications ISO. Nous avons un grand système de gestion parce que nous nous conformons aux certifications ISO ». (Bematrix)

De plus, certaines entreprises ont également utilisé des cadres européens afin de rédiger et structurer leur rapport de durabilité.

« Alors, il y a aussi la taxonomie qui nous a fort aidé, aussi à structurer. » (Besix Red)

Cependant, pour les entreprises ATS Groep et GIMV, le contrôle de gestion durable était pratiquement inexistant avant qu'elles décident de rédiger des rapports de durabilité sur une base volontaire.

« Il n'y avait pas de politique environnementale, il n'y avait pas de collecte de données sur la consommation d'électricité [...] le reporting de durabilité a été l'un des principaux déclencheurs ». (ATS Groep)

Enfin, Janus, en tant que très petite entreprise, ne disposait initialement d'aucun système de gestion formalisé ni d'aucun outil adapté à sa taille. Cependant, l'entreprise a donc utilisé son propre référentiel d'indicateurs de mission avant même l'introduction de la VSME. Ce cas vient confirmer que l'intégration environnementale ne s'opère presque jamais à partir de rien y compris pour les plus petites structures.

« Et donc, pour vous donner un exemple très concret, nous avons 15 indicateurs de mission historiques. Ces 15 indicateurs de mission sont devenus 15 indicateurs de mission, mais seulement deux qui ne concernent que la mission. Les 13 ont été repris des indicateurs de la VSME. » (Janus)

Ces différents exemples montrent donc que la base sur laquelle repose l'intégration environnementale est différente selon les entreprises. Dans tous les cas, l'intégration de la dimension environnementale ne consiste donc pas à mettre en place des pratiques et outils de contrôle de gestion entièrement nouveaux, mais à faire évoluer ceux déjà en place au sein de l'organisation, quelle que soit leur nature initiale.

3.3.3 Adaptation des pratiques et outils de contrôle de gestion afin d'intégrer la dimension environnementale

a. Contrôle de planification

Le contrôle de planification vise à définir les objectifs de l'entreprise ainsi que les normes permettant de les atteindre. Dans cette optique, de nombreuses entreprises ont intégré de nouveaux objectifs environnementaux au sein de leur stratégie. Les entreprises ont

également défini de nouveaux critères au sein de celle-ci afin d'intégrer pleinement et efficacement la notion de durabilité.

« [...] d'intégrer des budgets ESG à notre budget global pour l'amélioration des immeubles. » (Befimmo)

« J'appelle ça le ESG, Basics Trade ESG Ambition. Et donc, c'est un document qui fait 29 pages et qui prend tous les critères de qu'est-ce que l'on veut dans nos bâtiments. » (Besix Red)

La mise en place d'un système de management environnemental structuré selon la logique Plan-Do-Check-Act constitue une autre manière de formaliser cette planification, notamment pour les entreprises ne disposant pas encore d'une stratégie de durabilité très développée.

« Les autres mesures que nous avons prises consistent en la mise en place d'un système de gestion environnementale. Cela a en partie servi à faciliter le reporting de durabilité parce que lorsque tu utilises la logique Plan-Do-Check-Act, ça aide beaucoup. » (ATS Groep)

Par ailleurs, le concept de double matérialité permet d'identifier les enjeux ESG les plus importants et ensuite de définir les stratégies et objectifs en matière de durabilité de l'entreprise.

« Nous avons réalisé une analyse de la double matérialité, à la suite de laquelle nous avons mené une consultation auprès des parties prenantes, tant internes qu'externes. Ainsi, sur base de leurs avis, nous avons priorisé les sujets qui ressortent comme matériel de notre analyse. Nous avons ensuite élaboré une nouvelle stratégie durable avec des KPI et objectifs à l'horizon 2030. » (DNS Belgium)

b. Contrôle cybernétique

Le contrôle cybernétique, qui consiste à comparer les performances mesurées aux normes définies, se matérialise à travers la mise en place d'outils de mesure et de suivi de la part des entreprises afin de mesurer les données environnementales.

L'outil le plus répandu chez les entreprises interviewées est le tableau Excel, reprenant les données environnementales collectées auprès des différents départements de l'entreprise.

« J'ai construit un nouvel outil de collecte de données dans Excel. » (DNS Belgium)

L'entreprise C participe par ailleurs activement au développement de Kube ESG qui est une plateforme collective de collecte de données ESG partagée entre plusieurs banques et investisseurs publics belges. Cela permet notamment à une entreprise de compléter une seule fois son questionnaire pour l'ensemble de ses parties prenantes.

« En fait, l'idée de Kube, c'est vraiment de dire qu'on a plusieurs entreprises à utiliser. [...] Et donc, au moins, une entreprise qui a complété le questionnaire pour l'un de nous, elle n'a plus besoin de le recompléter pour un autre. [...] pour éviter la surcharge administrative des entreprises, elles complètent une fois et peuvent le réutiliser pour leur partie prenante. » (Entreprise C)

Ensuite, afin de mesurer les données liées à l'empreinte carbone, Bematrix, Berghoff et Belorta utilisent l'outil Carbon Alt Delete. Cela démontre que ce type de logiciel est essentiel auprès des entreprises de plus petite taille, qui ne disposent pas des ressources nécessaires afin de développer leur propre méthodologie ou outil.

« Nous avons des outils afin de calculer notre empreinte carbone, et cet outil se nomme Carbon Alt Delete. » (Belorta)

« Nous avons dû acheter un logiciel auprès de Carbon Alt Delete. Ils intègrent toutes les données relatives aux émissions de CO2 et les mettent en conformité avec l'ensemble des normes internationales » (Berghoff)

Cependant, il est important de préciser que la plupart des entreprises rencontrent énormément de difficultés à récolter les données liées au scope 3, c'est-à-dire les émissions indirectes liées à la chaîne de valeur.

« [...] la comptabilisation des émissions de scope 3 varie selon les entreprises et les activités, mais pour nous, cela constituera un défi de taille. » (ATS Groep)

« Si l'on examine les émissions déclarées par les entreprises aujourd'hui, notamment en ce qui concerne le scope 3, il existe encore de nombreuses émissions cachées qui ne sont pas déclarées à l'heure actuelle, en raison de ce manque de données réelles et précises servant de point de départ. » (GIMV)

Enfin, un dernier outil est le télémesurage des consommations énergétiques installé dans les bâtiments et permettant de collecter et centraliser en temps réel les consommations d'électricité, de gaz et d'eau pour chaque bâtiment.

« Et pour collecter ces données, on a mis en place du télémesurage dans chaque bâtiment. C'est-à-dire que c'est des compteurs intelligents qui nous envoient les données en temps réel dans notre plateforme qui centralise toutes ces informations-là. » (Entreprise B)

Par ailleurs, la collecte des données étant un point particulièrement challengeant lors de la rédaction des rapports de durabilité, les entreprises souhaitent constamment améliorer la récolte ainsi que la fiabilité des données environnementales.

« Nous essayons d'avoir une meilleure standardisation afin d'améliorer la qualité des données et, par conséquent, celle des résultats. » (Belorta)

Finalement, un bon nombre d'entreprises ont également soumis leurs données environnementales à un audit afin de renforcer la crédibilité ainsi que la fiabilité de celles-ci. En effet, un des plus gros défis auquel les entreprises font face, est l'obtention de données fiables et complètes.

« Et en termes vraiment de contrôle de gestion, on a un audit. » (Befimmo)

c. Contrôle administratif

Le contrôle administratif a pour objectif d'orienter le comportement des membres via la structure, la gouvernance ainsi que les procédures. C'est pourquoi, afin d'intégrer la dimension environnementale au sein de leurs pratiques de contrôle de gestion, certaines entreprises ont créé un rôle s'occupant uniquement de la durabilité au sein de l'organisation.

« L'entreprise a d'abord engagé du personnel et a également fait appel à des consultants extérieurs. [...] Ils ont quand même essayé d'engager pour avoir au moins des compétences dans ce domaine et dans ces nouvelles législations pour pouvoir s'y conformer à l'avenir. »

(Entreprise B)

« Ils ont décidé d'engager ce que j'appelle un collaborateur environnemental à temps plein, pour toutes les questions liées à la politique environnementale. » (ATS Groep)

Par ailleurs, la plupart des entreprises ont également fait appel à un ou plusieurs consultants externes afin de pouvoir rédiger un rapport de durabilité. Ces consultants externes sont principalement sollicités pour mettre en place des outils environnementaux au sein de l'entreprise ou pour structurer un cadre de reporting précis et fiable, permettant ainsi de rédiger un rapport de durabilité le plus complet possible.

« Cela a été envoyé à notre consultant externe qui a vérifié cela encore ». (Bematrix)

De plus, un bon nombre d'entreprises ont eu recours à une personne externe afin de calculer leur bilan carbone.

« Pour faire le bilan carbone, oui. [...] Il faut quelqu'un qui est vraiment accrédité pour le faire. » (Entreprise C)

La formation constitue un levier important afin d'orienter les comportements des membres de l'organisation vers la durabilité.

« On est dans une boîte de dix salariés, les salariés on les connaît tous, on a une proximité, engagement des salariés 2 sur 6, et donc en 2024, on a fait 14 jours de formation à la transition écologique auprès de nos collaborateurs, parce qu'on s'est aperçu que la vision qu'avait la direction n'était absolument pas partagée » (Janus)

Ensuite, le soutien et l'engagement de la direction favorisent la sensibilisation des employés aux enjeux de durabilité et assurent la légitimité de la démarche. Cela permet aux personnes responsables de la durabilité au sein de l'entreprise de convaincre plus facilement et efficacement les autres employés.

« [...] cette politique était bien entendue soutenue par notre direction, par nos co-CEO. Sans ce soutien, cela n'aurait pas été possible ». (ATS Groep)

Enfin, une des préoccupations principales des entreprises réside dans le fait que les employés au sein de l'entreprise ne perçoivent pas toujours la valeur ajoutée de ce type de rapport. C'est pourquoi, les responsables de la durabilité au sein des entreprises essaient de motiver et de conscientiser les membres de l'organisation via une communication importante par rapport à la rédaction de ce type de rapport.

« Et pour ça c'est important de sensibiliser pour qu'ils comprennent le sens » (Entreprise A)

d. Contrôle culturel

Le contrôle culturel repose sur les valeurs, les croyances et les normes sociales de l'organisation. Ce type de contrôle est nettement moins mobilisé que les autres afin d'intégrer la dimension environnementale au sein des pratiques et outils de contrôle de gestion de l'entreprise.

Néanmoins, chez Befimmo, la volonté est de faire de l'engagement en faveur de la durabilité un élément central de l'identité de l'entreprise.

« Maintenant, dans l'ADN, on a quand même une société qui est très ouverte à tout ce qui est trois piliers ESG [...] Ce n'est pas juste une question de réputation et de faire de l'ESG ou de l'environnement parce que c'est ce qu'on attend de nous. Mais c'est véritablement aussi dans notre ADN d'avoir vraiment un portefeuille immobilier qui est durable et qui est adapté aux changements climatiques futurs. » (Befimmo)

De plus, Besix Red a également fait évoluer sa culture d'entreprise afin d'y intégrer pleinement la notion de durabilité ainsi que son engagement vis-à-vis de l'environnement.

« [...] le fait de reprendre les ESRS et de dire, qu'est-ce que vous faites pour telle et telle matière, nous oblige en quelque sorte à insérer dans notre culture qu'il faut des aspects positifs. » (Besix Red)

e. Contrôle de rémunération et de récompense

Enfin, le contrôle de rémunération et de récompense vise à accroître la motivation par des récompenses liées à l'atteinte d'objectifs. Cette dimension est de loin la moins développée. En effet, aucune entreprise interviewée ne mentionne de lien entre indicateurs environnementaux et rémunération.

Ce constat confirme que ce levier reste, pour le moment, totalement absent des pratiques de contrôle de gestion durable mobilisées dans le cadre de la rédaction d'un premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME.

3.4 Discussion

L'ensemble des résultats présentés ci-dessus permet de répondre à notre question de recherche, à savoir comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont-elles intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME ?

Premièrement, il est important de souligner que malgré l'introduction du package Omnibus entraînant l'exclusion du champ d'application de la CSRD pour la majorité des entreprises interrogées, celles-ci ont souhaité poursuivre leur engagement en faveur de la durabilité en rédigeant un rapport de durabilité sur une base volontaire avec la norme VSME. Cette intention de divulguer des informations en matière de durabilité volontairement est principalement motivée soit par la poursuite de la stratégie durable déjà développée au sein de l'entreprise, soit pour répondre à la pression exercée par leur chaîne de valeur et leurs parties prenantes. Ce constat rejoint la littérature qui souligne que la pression des parties prenantes est un facteur influençant la communication d'informations en matière de durabilité de la part des entreprises (Appiah-Kubi, 2024). Par ailleurs, la quasi-totalité des entreprises interrogées perçoit la directive Omnibus comme un assouplissement réglementaire offrant une plus grande flexibilité. Cependant, il est nécessaire de nuancer ce résultat étant donné que l'entreprise C considère au contraire que l'introduction de cette directive a considérablement freiné la dynamique collective enclenchée par la CSRD.

Ensuite, l'entreprise Besix Red, contrairement aux autres entreprises, a décidé de rédiger son rapport de durabilité selon les normes ESRS plutôt que selon la norme VSME. Ce choix, motivé par son appartenance à un groupe multinational, montre que l'intégration de la dimension environnementale au sein des pratiques de contrôle de gestion peut également déjà être alignée avec les exigences de la CSRD plutôt que de se limiter à la norme volontaire.

Par ailleurs, conformément à la théorie développée dans la revue de littérature, les résultats confirment que les entreprises ne conçoivent pas leurs pratiques de contrôle de gestion durable de manière isolée, mais s'appuient sur l'ensemble des dispositifs formels et informels déjà à leur disposition (Malmi & Brown, 2008). En effet, l'intégration de la durabilité au sein du contrôle de gestion s'est toujours appuyée sur des dispositifs déjà existants tels que les systèmes de certification ISO, les stratégies de durabilité antérieures ou encore les cadres européens comme la taxonomie. Le cas de Janus est d'ailleurs particulièrement révélateur. En effet, cette très petite entreprise s'est appuyée sur son propre référentiel d'indicateurs de mission, préexistant à la VSME, afin de rédiger son rapport de durabilité. Ce résultat rejoint le constat établi dans la partie théorique relative à l'intégration du développement durable au sein des systèmes de contrôle de gestion, selon lequel cette intégration s'appuie sur les dispositifs déjà en place au sein de l'organisation plutôt que sur la création de systèmes entièrement nouveaux (Arjaliès & Mundy, 2013; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016).

Concernant la mobilisation des cinq leviers du « package » de contrôle de gestion, nos résultats rejoignent largement les constats établis par Lueg et Radlach (2016) au sujet de l'intégration du développement durable. En effet, comme le montre l'étude réalisée par ces deux auteurs, le contrôle cybernétique et le contrôle administratif constituent les leviers les plus développés. Le premier se matérialise par les tableaux Excel, les logiciels de calcul du bilan carbone tels que Carbon Alt Delete, la plateforme Kube ESG ou encore le télémesurage énergétique, tandis que le second se traduit par la création de postes dédiés à la durabilité et le recours à des consultants externes. À l'inverse, le contrôle de rémunération et de récompense est totalement absent des pratiques observées.

Ensuite, le contrôle de planification et le contrôle culturel apparaissent quant à eux mobilisés de façon plus variée. En effet, si certaines entreprises ont intégré des objectifs environnementaux au sein de leur stratégie, notamment à l'aide de la matrice de double

matérialité, d'autres se contentent de rédiger leur rapport de durabilité selon la norme VSME sans réellement faire évoluer la stratégie globale de l'entreprise. Dans cette même logique, seules Befimmo et Besix Red évoquent une transformation de leur culture d'entreprise. Enfin, ces résultats montrent effectivement que les cinq leviers du « package » de contrôle de gestion ne sont pas mobilisés avec la même intensité au sein des entreprises. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que la démarche étant encore récente pour la majorité des entreprises, celles-ci ont en priorité voulu mesurer et structurer l'information environnementale afin de pouvoir rédiger un premier rapport de durabilité.

Par ailleurs, l'importance accordée aux consultants externes et aux audits dans l'ensemble des entreprises interviewées, quelle que soit leur taille, constitue un résultat central de ce mémoire. Au sein de la revue de littérature, il a été souligné que les entreprises ayant une taille plus modeste font généralement face à un manque de ressources financières, techniques et humaines afin de publier des informations en matière de durabilité (Appiah-Kubi, 2024; Pizzi & Coronella, 2025). Malgré cela, les entreprises, notamment les plus petites, compensent ce manque de ressources internes par le recours à une expertise externe, que ce soit pour construire leurs outils de collecte des données ou pour calculer leur bilan carbone. Ce mémoire démontre ainsi que le manque de ressources internes ne doit pas constituer un obstacle infranchissable afin d'intégrer la dimension environnementale au sein de l'entreprise. De plus, au vu des résultats, il est par conséquent évident que l'intégration de la dimension environnementale au sein de pratiques de contrôle de gestion est fortement conditionnée par la taille de l'entreprise, sa structure organisationnelle ainsi que son appartenance à un groupe. Cela a une influence également sur le choix de la norme (VSME ou ESRS), l'intensité de la mobilisation des différents contrôles ou encore l'utilisation ainsi que l'efficacité des outils concernant la collecte des données.

En conclusion, ces résultats permettent de répondre directement à notre question de recherche. Les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion en s'appuyant sur des dispositifs déjà existants, quelle que soit leur nature initiale, plutôt qu'en créant un système entièrement nouveau. Cette intégration repose principalement sur les leviers cybernétique et administratif, à travers la mise en place d'outils de mesure

et le recours à des ressources humaines et à des expertises externes, tandis que les leviers de planification et culturel se développent de façon plus inégale et que le levier de rémunération demeure totalement absent. Enfin, cette intégration est fortement conditionnée par la taille et la structure organisationnelle de l'entreprise, ainsi que par son appartenance à un groupe, ce qui explique la diversité des solutions observées d'une entreprise à l'autre pour rédiger un premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME.

4 Conclusion et limites

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont-elles intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME ?

Sur la base des entretiens réalisés auprès de différentes entreprises, cette recherche montre que cette intégration ne repose pas sur la création de dispositifs entièrement nouveaux, mais sur l'adaptation progressive de pratiques et d'outils de contrôle de gestion déjà existants, mobilisés de manière inégale selon les cinq leviers du « package » de Malmi et Brown (2008).

Plus précisément, malgré leur exclusion du champ d'application de la CSRD, la majorité des entreprises interrogées a choisi de poursuivre sa démarche de durabilité en rédigeant un rapport volontaire conforme à la norme VSME, notamment afin de répondre à la pression exercée par leur chaîne de valeur et leurs parties prenantes. Cette intégration s'est par ailleurs toujours construite sur des dispositifs de gestion déjà existants au sein de leur organisation, qu'il s'agisse de certifications, de stratégies antérieures ou de référentiels internes.

Concernant les pratiques et outils de contrôle de gestion mobilisés, les leviers cybernétique et administratif se sont révélés les plus développés, notamment à travers la mise en place d'outils de mesure et le recours à des ressources humaines et à des expertises externes, tandis que les leviers de planification et culturel se développent de manière plus variée. Le levier de rémunération et de récompense demeure quant à lui

totallement absent des pratiques observées. Ce résultat rejoint largement les constats établis par Lueg et Radlach (2016) au sujet de l'intégration du développement durable au sein du contrôle de gestion. Enfin, cette intégration apparaît fortement conditionnée par la taille, la structure organisationnelle et l'appartenance à un groupe de l'entreprise, ce qui explique la diversité des solutions observées d'une entreprise à l'autre.

D'un point de vue théorique, ce mémoire enrichit la littérature relative à l'intégration de la durabilité au sein du contrôle de gestion en s'intéressant à une population d'entreprises jusqu'alors peu étudiée, à savoir celles exclues du champ d'application de la CSRD à la suite de la directive Omnibus. D'un point de vue pratique, il démontre que le manque de ressources internes, souvent perçu comme un obstacle à l'intégration de la durabilité au sein des petites entreprises, peut être compensé par le recours à des expertises externes, ce qui constitue une piste de réflexion concrète pour les entreprises souhaitant rédiger un premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME.

Ce mémoire comporte toutefois plusieurs limites. Premièrement, en raison des difficultés rencontrées lors du recrutement de PME ayant déjà rédigé un rapport de durabilité volontaire, l'échantillon a dû être élargi à des entreprises de tailles diverses, ce qui limite la comparabilité directe avec la population initialement visée par ce mémoire.

Deuxièmement, cette recherche a eu lieu peu de temps après l'adoption de la directive Omnibus, dans un contexte réglementaire encore en évolution. Les pratiques observées pourraient donc évoluer au fur et à mesure que les entreprises se familiarisent davantage avec la norme VSME. Troisièmement, les données récoltées reposent sur les propos d'un seul intervenant par entreprise, étant généralement le responsable de la durabilité au sein de celle-ci. Cela pourrait par conséquent légèrement influencer la nature des propos recueillis. Enfin, cette étude s'est concentrée sur des entreprises principalement actives en Belgique, ce qui limite la portée des résultats à ce contexte géographique et réglementaire spécifique.

Ces limites ouvrent par conséquent la voie à de futures recherches. Il serait notamment pertinent de mener une étude sur plusieurs années afin d'observer l'évolution des pratiques de contrôle de gestion durable au fur et à mesure de la maturation de la norme VSME, en portant une attention particulière à une éventuelle intégration future du levier de rémunération et de récompense. Enfin, une comparaison internationale entre

plusieurs pays européens pourrait éclairer davantage l'influence du contexte réglementaire national sur l'intégration de la dimension environnementale au sein des pratiques et outils de contrôle de gestion des entreprises.

En définitive, ce mémoire montre que l'exclusion du champ d'application de la CSRD n'a pas mis un terme à la dynamique de durabilité enclenchée au sein des entreprises interrogées. Bien au contraire, celles-ci ont su s'appuyer sur les dispositifs déjà en place au sein de leur organisation afin de répondre, sur une base volontaire, aux exigences de la norme VSME, démontrant ainsi que l'intégration de la dimension environnementale au sein du contrôle de gestion ne dépend pas uniquement d'une obligation réglementaire, mais également d'une volonté propre à chaque entreprise de s'inscrire dans une trajectoire durable.

5 Bibliographie

- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302.
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Appiah-Kubi, E. (2024). Stakeholder pressure and SMEs sustainability information disclosures : Why perceived benefits and sustainability knowledge matter. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(3), 407-423. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2023-0191>
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy : A levers of control perspective. *Management Accounting Research, Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing*, 24(4), 284-300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Bartley, J., Buckless, F., Chen, A., Harvey, S., Showalter, D., & Zuckerman, G. (2012). *Flexible budgeting meets sustainability at Bacardi Limited*. 94, 29-34.
- Baumüller, J., & Sopp, K. (2021). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting : Review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 8-28. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0114>
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion*.
<https://doi.org/10.3917/puf.bouqu.2011.02>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Breijer, R., & Orij, R. P. (2022). The Comparability of Non-Financial Information : An Exploration of the Impact of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU). *Accounting in Europe*, 19(2), 332-361. <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2065645>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting : Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248.
<https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>

Claude, G. (2019, octobre 30). L'entretien semi-directif : Définition, caractéristiques et étapes.

Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>

Cormier, D., & Gordon, I. M. (2001). An examination of social and environmental reporting strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(5), 587-617.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006264>

Corsi, K., & Arru, B. (2020). Role and implementation of sustainability management control tools : Critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29-56. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3887>

Costas, J., & Kärreman, D. (2013). Conscience as control – managing employees through CSR. *Organization*, 20(3), 394-415. <https://doi.org/10.1177/1350508413478584>

CSRD : Un guide pratique pour accompagner les entreprises wallonnes. (s. d.). Consulté 3 juillet 2026, à l'adresse <https://www.wallonie.be/fr/csrd-un-guide-pratique-pour-accompagner-les-entreprises-wallonnes>

Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2002). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, 12(2), 51-64. <https://doi.org/10.1002/tqem.10063>

Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C., & Păunescu, M. (2025). Double Materiality Disclosure as an Emerging Practice : The Assessment Process, Impacts, Risks, and Opportunities. *Accounting in Europe*, 22(1), 103-140. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2339264>

Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.

Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action : Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)

Eskantar, M., Zopounidis, C., Doumpos, M., Galariotis, E., & Guesmi, K. (2024). Navigating ESG complexity : An in-depth analysis of sustainability criteria, frameworks, and impact assessment. *International Review of Financial Analysis*, 95, 103380. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103380>

- Étienne, R. (2022). Chapitre 5. L'approche exploratoire : Techniques, finalités, exploitation des données. In *Enquêter dans les métiers de l'humain* (Vol. 2, p. 99-108). Éditions Raison et Passions. <https://doi.org/10.3917/rp.alber.2022.01.0099>
- 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>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems : Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Guenther, E., Endrikat, J., & Guenther, T. W. (2016). Environmental management control systems : A conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production, Special Volume: The Integration of Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting*, 136, 147-171. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.043>
- Hahnkamper-Vandenbulcke, N. (2021). *European Parliamentary Research Service (EPRS). Non-financial reporting directive*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)
- Henri, J.-F., & Journeault, M. (2010). Eco-control : The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Holton, I., Glass, J., & Price, A. D. F. (2010). Managing for sustainability : Findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. *Journal of Cleaner Production*, 18(2), 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.016>
- Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union. *Accounting in Europe*, 21(3), 320-355. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

- Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility : Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508-516.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.009>
- Korca, B., Costa, E., & Bouten, L. (2023). Disentangling the concept of comparability in sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 815-851. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2022-0284>
- La nouvelle directive CSRD, tout savoir pour mieux s'y préparer.* (2025, novembre 13). AMF.
<https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csrd>
- La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., Tarquinio, L., & Dumay, J. (2018). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe : Practical forces and projections for future research. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 598-621.
<https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2018-0290>
- Laine, M., & Tregidga, H. (2025). *Sustainability Accounting and Accountability* (4^e éd.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003533207>
- Leal Filho, W., Wall, T., Williams, K., Dinis, M. A. P., Fernandez Martin, R. M., Mazhar, M., & Gatto, A. (2025). European sustainability reporting standards : An assessment of requirements and preparedness of EU companies. *Journal of Environmental Management*, 380, 125008.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>
- Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The Economics of Disclosure and Financial Reporting Regulation : Evidence and Suggestions for Future Research. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 525-622. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12115>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems : A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Mahmood, A., Mehmood, A., Terzani, S., De Luca, F., & Djajadikerta, H. G. (2025). The effect of ESG disclosure on firm value in the European context. *Management Decision*, 64(7), 3023-3054. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2480>

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, Management Control Systems as a Package*, 19(4), 287-300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting : Double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, 23(2), 633-663.
<https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
- Mittelbach-Hörmanseder, S., Hummel, K., & Rammerstorfer, M. (2021). The information content of corporate social responsibility disclosure in Europe : An institutional perspective. *European Accounting Review*, 30(2), 309-348.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1763818>
- Nicolo, G., Zampone, G., Sannino, G., & Polcini, P. T. (2025). Ready for Change After the Omnibus Package? Early Compliance With the European Sustainability Reporting Standards and Its Key Determinants in the New Regulatory Era. *Business Strategy and the Environment*, 34(7), 9040-9058. <https://doi.org/10.1002/bse.70054>
- Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). EXPECTED CONTRIBUTIONS OF THE EUROPEAN CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD) TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 7, 593-612. <https://doi.org/10.25234/eclic/27463>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report : Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- O'Reilly, S., Mac An Bhaird, C., Gorman, L., & Brennan, N. M. (2024). Accounting practitioners' perspectives on small- and medium-sized enterprises' environmental sustainability reporting. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(6), 26-46.
<https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2023-0250>
- Passetti, E., Cinquini, L., Marelli, A., & Tenucci, A. (2014). Sustainability accounting in action : Lights and shadows in the Italian context. *The British Accounting Review*, 46(3), 295-308.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.05.002>

- Perego, P., & Hartmann, F. (2009). Aligning Performance Measurement Systems With Strategy : The Case of Environmental Strategy. *Abacus*, 45(4), 397-428.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00297.x>
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices : Learning from Brazilian firms. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(4), 362-378.
<https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000400004>
- Pizzi, S., & Coronella, L. (2025). Are listed SMEs ready for the corporate sustainability reporting directive? Evidence from Italy. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 1730-1741. <https://doi.org/10.1111/beer.12736>
- Renaud, A. (2017). L'audit environnemental : Un dispositif de gestion à l'épreuve de logiques institutionnelles hétérogènes. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-3).
<https://doi.org/10.4000/fcs.1995>
- Rivière-Giordano, G. (2007). Comment crédibiliser le reporting sociétal ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(2), 127-147. <https://doi.org/10.3917/cca.132.0127>
- Soutien aux petites et moyennes entreprises (PME)*. (s. d.). Consilium. Consulté 1 juin 2026, à l'adresse <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/>
- Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2026). Qualitative Study. In *StatPearls*. StatPearls Publishing. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>
- van Dijk, L., Hijink, S., & in 't Veld, L. (2024). Corporate Sustainability Reporting. In D. Busch, G. Ferrarini, & S. Grünewald (Éds.), *Sustainable Finance in Europe : Corporate Governance, Financial Stability and Financial Markets* (p. 185-210). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-53696-0_6
- Velte, P. (2026). Sustainability reporting regulations at the crossroads. A critical note on the EU Omnibus. *Critical Perspectives on International Business*, 1-23.
<https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2025-0142>
- Venturelli, A., Pizzi, S., Caputo, F., & Principale, S. (2020). The revision of nonfinancial reporting directive : A critical lens on the comparability principle. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3584-3597. <https://doi.org/10.1002/bse.2598>

Wan, G., Dawod, A. Y., Chanaim, S., & Ramasamy, S. S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research : A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 6(2), 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2023.03.001>

6 Annexes

6.1 Annexe 1 : Guide d'entretien

Introduction

Je me présente Victor de Cocquéau et je fais actuellement un Master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le cadre de mes études, je réalise un mémoire dont la question de recherche est la suivante :

« Comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de l'introduction de la directive Omnibus, ont-elles intégré la dimension environnementale dans leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME ? »

Concrètement, mon mémoire s'interroge sur la façon dont votre entreprise a adapté ces pratiques et outils de contrôle de gestion afin de collecter et de communiquer des informations en matière de durabilité conformément à la norme VSME de la CSRD.

Avant de démarrer notre entretien, il est important que vous sachiez que votre identité ainsi que celle de votre entreprise resteront strictement anonymes dans le cadre de mon mémoire si vous le souhaitez. Les informations que vous me fournirez resteront confidentielles et uniquement utilisées dans le cadre de mon mémoire.

Par ailleurs, je tiens à vous informer que les réponses collectées seront analysées et comparées avec d'autres entretiens afin d'identifier des similitudes entre ceux-ci. Certains extraits anonymes de notre entretien seront probablement utilisés afin d'illustrer les résultats de mon analyse.

Seriez-vous d'accord que j'enregistre cet entretien afin de pouvoir retranscrire notre échange par la suite ?

Avant que nous démarrions, avez-vous des questions ?

Finalement, je tiens à vous remercier pour le temps que vous me consacrez !

Description générale

- 1) Quel est votre poste actuel au sein de l'entreprise ?
- 2) Comment décririez-vous votre entreprise ?

CSRD et adoption de la norme VSME

- 1) Comment votre entreprise a-t-elle compris les exigences de la CSRD ?
- 2) Jusqu'à présent, quelles mesures avez-vous prises afin de vous conformer aux exigences de la CSRD ? Et qu'est-ce que vous avez mis en place afin de rédiger votre premier rapport de durabilité ?
- 3) Comment votre entreprise a-t-elle utilisé la norme VSME dans le cadre de la préparation de votre rapport de durabilité ?
- 4) Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la rédaction de votre rapport de durabilité ?

Pratiques et outils de contrôle de gestion

- 1) Quels outils ou pratiques de contrôle de gestion existaient déjà avant la CSRD pour collecter et suivre des informations liées à la durabilité au sein de votre entreprise ?
- 2) Comment votre entreprise collecte-t-elle les données environnementales nécessaires à la rédaction de votre rapport ? Quelles pratiques et outils de contrôle de gestion utilisez-vous ?
- 3) Comment avez-vous adapté vos pratiques et outils de contrôle de gestion afin d'y intégrer la notion de durabilité ?
- 4) Quelles sont les ressources ou aides externes que vous avez dû solliciter afin de mettre en œuvre la CSRD ?
- 5) Quels sont les principaux obstacles ou défis que vous avez rencontrés lors de la collecte des données environnementales ?
- 6) Quelles améliorations envisagez-vous d'apporter à vos pratiques et outils de contrôle de gestion durable dans les prochaines années ?

Conclusion

Avant de clôturer cet entretien, y a-t-il un élément que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez ajouter ?

Je vous remercie sincèrement pour votre disponibilité et la qualité de vos réponses.

6.2 Annexe 2 : Intervenants

6.2.1 Entretien avec l'entreprise Bematrix

I would like to thank you for your time and for accepting to take this interview. So, maybe we can start now. What is your current position within the company ?

I'm Emma. I work as a sustainability expert at Bematrix. I've been in this position for the last two years.

How would you describe your company ?

Bematrix is an SME who designs, manufactures, sells and rents aluminum frame systems for the event industry, specifically more into the exhibition and show industry. So, everything that is temporary, which means a temporary setup of a booth, of a stand, that is something that can be built with our frame system, which is a sustainable alternative for a wooden stand. Wood in itself is more sustainable than aluminum, but wood cannot be reused as many times as our aluminum stands. So, it's quick, it's light, it's easy to make, to set up and to disassemble afterwards. And yes, it's not only inside into shows or venues, it's also outside in festivals or activities that you can find us in the system.

So now I think we can move on to the CSRD. How did your company come to understand the requirements of the CSRD ?

I've been following the CSRD for the last couple of years, since it was discussed at the early stage, because in my previous job, I was working for a big retail, Belgian retail company, which was eligible for the CSRD and taxonomy. So, I was following it then. How did I do it ? Yeah, just following publications from European institutions that came out, following webinars from federations who would explain more of the legislation, reading LinkedIn posts from experts who could just give me more information that I think were the main sources that I use and still use.

What measures and actions has your company implemented to comply with the CSRD requirements ?

So, first, when the CSRD was initially announced, I think it was two years ago, when I originally arrived at Bematrix, we were still eligible for a CSRD because we had a turnover over 40 million and a balance sheet over 25 million. So, we were preparing to comply under CSRD by looking into data systems, what steps we need, data gathering, FIT-GAP analysis, setup, and so far and so on. Then, because of Omnibus regulation, we weren't eligible anymore to fall under CSRD, but we decided then to voluntarily report on our VSME because we were already looking into all the data and we also see their value, added value for us as a company as well, to just have one time a year a picture of how we are doing sustainability-wise and having more of the data reporting. So, that's why we switched to VSME and then last year, we had our first reports drawn up. We used some tools to do it, some external help and yeah, that's our story.

And how has your company used the VSME standards in preparing your sustainability reports ?

So, you have the basic and the comprehensive model. Of course, we try to, of course, basic model, of course, and without a doubt, we just comply with that. So, all the information asked, we comply with comprehensive model. We look at what is material for our company to disclose and then we try to disclose as much as possible. We are a company who wants to be very transparent about everything, really wants to be a front leader into sustainability for the event industry and for just in general, a leader. So, we really take transparency very highly and very seriously. So, we really try to comply with the comprehensive model as much as possible. But of course, if it's not really interesting for us to say something about it, like biodiversity, we don't have, we are not in that market, we are not located in biodiversity-sensitive areas, so it doesn't really make sense to say a lot about it. But we did also the materiality analysis, so we know what the material topics are, so that helps.

What were the main challenges you faced ?

Data. Data is the main challenge. Accuracy of data, data correctness, getting the data on time, it's still a challenge. And then more specific, it's the carbon footprint data, it's scope three data, which is the most difficult. So, one and two is fairly easy to get. But scope three data, it requires more calculations, it requires more of open ways of collecting the data. And then, like today, for example, I saw that I was putting in the data for packaging total,

so all the packaging that we purchased for scope three emissions, and I saw that it was a lot less than last year, because I have these numbers from last year, because it's our second year doing it. And I asked to my purchase manager what's going on, and then he said, oh, there must have been something wrong when I gathered the data. So, it's still very, the process of gathering the data, the traceability of where the data comes from, who has to give it to you, who is the owner, who knows what the data means, who can interpret it, who can check it. It's not easy, and it's also for an SME, you don't want it to be a very long process, because you're still an SME, you're not that large, you know everyone. But still, you want some kind of traceability to get it all in one day. So, that's the main challenge for us now.

So now we are going to move to management control practices and tools. What management control practices and tools do you have already before you start to comply with the CSRD?

So, we have three ISO certifications. So, we have a big management system, because we comply under ISO regulation. We have ISO 14001, which is on quality, no, that's on environment, ISO 9001, which is on quality, and ISO 20121, which is a very specific one for the event industry, which is called Sustainable Events Management System, which we combined. And so, we have one management system where we gather all data, we have put all processes in place within the company, we have a management review, we do internal audits, we have an external audit every year. So, that's really a management tool that we have in place.

How do you collect the environmental data required ?

So, I have an internal system as a system, which is just a list and a process where people need to follow to update that list. So, all the KPI owners or data owners, they need to apply their data, then they have to check, they have to put into, they have to check, put a check that they have uploaded the data, and also at the source, and their plus one needs to verify the data, I also need to verify the data, and then it's final. Now, for environmental data, which is used for the carbon footprint, for example, this gets sent to our external consultant who verifies this again, who puts on all the carbon emissions to it, and who puts it into Carbon Alt Delete. So, we're using Carbon Alt Delete as a software, and then, yeah, we get the results.

And I don't know if you still use the same management control tools or practices that you used before the CSRD, but do you have...

No, because... Well, we still use, we are still under the ISO certification, so we still use those management review, also because ISO 20121 requires us to have certain data as well, and we comply with it, but really specific to environmental data, it's much more specific data, so there's really a tool like Carbon Alt Delete needed.

You said before that you use some external resources, so what were the external resources ?

So, we use a consultant, we use a consulting firm, they do the checks and the calculations for carbon footprints. Last year, we also had help externally, because it was our first report for some, we called it, it was like a partner, like they didn't really... I did the report, but it was a sparring partner, like I could talk to the person, to the consultants, and they challenged me on how to get a really nice and good report and how it could fit into the VSME properly, so it was an expert consultant who helped me, but it was more like paid by hourly, when needed, nothing like a real project going on, and I think that's it for the moment, yeah.

You already a little spoke about it, but what were the main challenges you encountered when you're collecting the environmental data ?

So, yes, it's the accuracy and the correctness of the data and the time management of the data that are the most challenging, I think, and also maybe to add is, because it comes on top of a lot of people's work, and they don't see, for them, the added value, so getting, letting them already also see what the value is of them giving me the data and how it helps the company, it's something that, for example, someone asked me this week, like we, you, because I told them, like, I'm always annoying when asking for data, and they said, like, we don't know what you do with the data, I try to share, of course, the results, and I have a meeting with all KPI owners afterwards, but it's still very abstract, like it's saying, oh, we've gone up so many tons of CO₂ or whatever, like that really also internally getting, creating awareness on the data and how it helps them as well is, yeah, I think it's a challenge as well.

Do you plan to make some improvements in your sustainability management control practices and tools in the coming years ?

Yes, my dream is to get it, well, first of all, we have the, my dream may become second, but first of all, we have the target that we want to have a consolidated company carbon footprint, so we are now only doing the company carbon footprint, we are doing it for a couple of countries, we are mainly based in Belgium, we have our headquarters in Belgium and the rental center in Belgium, and that's the main focus now on the company carbon footprint, we have other rental centers in Europe, where of UK and the Netherlands and Scandinavia now also are making them, their carbon footprints exercise, and then we have our other production site, which is in America, which also doing their company carbon process, but we want to have a whole consolidated, so for the whole group, so it means that we have one number in the end, so that's why we are extending every year the amount of entities that have to enter the data, and that's the target is to get it 2028, to have a consolidated company carbon footprint, which will be a challenge, I think, because it's a lot more people involved, it's a lot more data, it's a lot more time management, so and then my dream is to have it, that's not the target that we set yet, but it's something that we're working on, on the background is to have it external verified, it's not mandatory under VSME, it's mandatory under CSRD, but just for credibility, I think it's very important for us to go to that step, to have it externally verified by an auditor, to really say like, okay, everything that we're saying, every data point that we're giving to you externally, it's being verified, it's okay, it's following the right process and so on and so on.

So I don't have any questions anymore for you, but I don't know if you want to add something or if you want to discuss something that we don't speak about ?

No, no, I hope you have the right answers, I look forward if you have the results to see what other people are saying, it's been a, I think you've of course read it in your literature study that it's been a lot of changes to the CSRD landscape, a lot of companies in out, but I'm still happy to see that a lot of companies are still reporting, I think it's very important and yeah, I hope, well, I don't know if everyone has the same challenges as I do, but I think for the main part they have, so we'll see about the future, how it gets better, so yeah.

Thank you for your availability and the quality of your response.

6.2.2 Entretien avec l'entreprise DNS Belgium

And just to finish the presentation, I would like to thank you for your time. Let's start. So, what is your current position within the company ?

I am Sustainability Coordinator and also Prevention Advisor.

And how would you describe your company ?

So, DNS Belgium is a non-for-profit and we are responsible for managing the .BE, .Flandre and .Brussels domain name extensions. So, we are critical infrastructure for the Belgian internet. It means if you go to a .BE website or if you email to a .BE mail address, we make sure that the mail actually arrives in the mailbox or that you actually arrive to that website. It doesn't mean we host the website. We host the servers that run the .BE. It's a complicated sector, I know. But I just wanted to emphasize it because very often people think that we must have like huge data centers because we run the whole Belgian internet, but we only run the servers that manage the .BE. It's not that every Belgian website is on our servers. So, that's something, especially since you're working on the environmental scope, it's a detail that might be interesting for you.

And so, let's move to the CSRD. How did your company come to understand the requirements of the CSRD?

Well, we did a lot of self-studies about changes in EU law. We really tried to follow any changes. We were also advised by several organizations that we worked together with. We are involved in a lot of sustainability networks, such as the Volca Chamber of Commerce of Flemish Brabant. They have a sustainability trajectory called the VCDO. In Dutch it is the Volca Charter Duurzaam Ondernemen. We are also in the network of The Shift, which is like a bilingual network in Brussels. And then we also, like, in that network there were some info sessions, some webinars, some training that were given. And that made us hire a consultant to help us do a double materiality analysis that was CSRD compliant in 2024. Because we realized it was not something we could do by ourselves. Which, of course, was before the VSME was introduced.

What measures have you taken to comply with the CSRD requirements ?

So, well, we did the double materiality analysis, which afterwards we did then a stakeholder consultation, both internal and external stakeholders. So, based on their

opinions, we prioritized all the topics that came out of our analysis as material. And then we took that to create a new sustainability strategy with KPIs and targets towards 2030. And then last year we introduced the VSME into our sustainability report.

And what specific actions have you implemented to prepare your first sustainability report ?

Well, we have been reporting on sustainability since 2016. So, it's not something that we did for the first time because of the CSRD or the VSME. What we did was last year we published our first VSME report. And for that I built a new data collection tool in Excel. So, I took all of the VSME data points, both the basic and extended or comprehensive module. And then I included indicators that are mostly our own. So, because we already had a sustainability strategy, which goes further or like a broader scope than what falls under the CSRD or under the VSME, I integrated those as well. So, if you look into our sustainability report, you will see that some parts of the report or some targets in the report are really our own DNS Belgium targets. And then for others I will refer to the VSME data points. So, that is mostly what I did. And I also had one of the same consultants that helped us with the double materiality analysis. They also helped me to review the data collection tool if it covered everything. And I also translated it into Dutch because there was no... I don't even know if there is one now, but there was no official Dutch translation when I was doing my data collection, when I built it. So, I don't know. Because I saw that it was... I first had it in English, and I could just see that the language is very difficult sometimes. It's not clear language. Sometimes words are unnecessarily difficult. And I could see that if I wanted to have all my internal data owners fill in the tool and really understand what was being asked of them, it didn't work to have it in such difficult language. So, I translated it to Dutch.

And how has your company used the VSME standards?

How? Yeah. I think it's kind of the answer I just gave. So, I built a collection tool. I got all the data owners in there. I looked at the whole EFRAG document and I built a collection tool based on that.

And so, what were the main challenges you encountered while preparing your sustainability report?

Well, as I said, the lack of having a Dutch translation. Because we are a bilingual organization, but we see that we mostly have Dutch-speaking or Flemish-speaking

colleagues. And so, sometimes the wording is really not simple. Sometimes I really had to look it up. Luckily, there are a few tools that are really helpful. For example, the European Enterprise Network, EEN, they made a very accessible... They are part of VLAIO, which is the Flemish Organization for Innovation. So, it's V-L-A-I-O, VLAIO. And they have a super practical Excel tool, which I also consulted from time to time to see if my collection tool was right. But I think the biggest challenge was understanding it all and trying to make it our own. Because we always had a sustainability report that was, I think, very accessible. And it's always only online. Because, of course, we help to run the Belgian internet. So, obviously, we only publish it online and always part of our website. We never put it into a PDF that then goes like, click here, and then it opens the PDF. And that actually is one of the challenges as well. But I think it's very specific to our situation. Because we will only always do it online. But sometimes the VSME asks for these huge infographics with all of these columns. And you can really see it in a report. It will be in a PDF that is landscape module. And it will be two pages. You've seen probably hundreds of VSME reports by now in preparation for your thesis. And so often the main infographic of what are your material topics and what are your actions and are you working on it. Do you have KPIs on it? Is there a budget for it? Those are huge things that we couldn't put on our website. Because we have a mobile. Our website is also available on a mobile phone. And it has to be the complete same. Because we are very strict on accessibility guidelines. So, everyone must be able to access our website even if they're blind or have sight impairments or if they don't have a laptop. And that means that I had to split up those graphs into parts of it. Because otherwise I could never fit it on the very vertical layout of our website. But it's a very specific challenge I had.

That was really one of my biggest challenges. And getting a new structure. Because we have already changed the structure to ESG. Before we didn't do that. We had it on our sustainability strategy. Which was like four pillars. Then we changed it to ESG pillars. And then this year I had to restructure it again to really follow the VSME.

Now let's move to control practices and tools. So, what management control tools and practices were already in place before the CSRD to collect and monitor sustainability information?

We already had a sustainability strategy. We already did a materiality analysis. Not a double, but a singular materiality analysis. We also have had a yearly sustainability action plan. Based on the SDGs since 2016. So, every year we know what actions we are taking

towards every sustainable development goal. We also have risk assessments. We have a sustainability assessment for every project that we do. So, every colleague, every department that wants to start up a project. They need to do several risk assessments. It's a financial, legal, cybersecurity. And then also a sustainability check. So, that's also a control tool that we can use to minimize any negative sustainability impacts. And maximize any positive sustainability impacts for every project that we do. And then we already had a data collection tool for the sustainability report. And the report itself. I think that's the most.

Do you have to adapt your management control practices or tools to comply with the CSRD requirements?

Yes, I would say. Since we changed the strategy due to a CSRD double materiality analysis. We had to change our strategy. And then we also had to change our sustainability check that we do on every project. Because it's based on our sustainability strategy. And then we also had to change our data collection tool for the sustainability report. But we do still have a yearly action plan based on the SDGs. We have really integrated the SDGs into VSME. We have not let go of the SDGs because we think it's still a very relevant framework.

Do you have to use some external resources to implement the CSRD?

Like I said, I asked a consultant for help. Specifically for the strategy and the report for the data collection tool. They did not write the report. We wrote it ourselves. But they did go over the collection tool to see if we weren't missing anything. And for the strategy, they helped us to make the strategy. And what they did was they did all the conversations with all the external stakeholders. Because we didn't want to feel like we were pressuring any external stakeholders and monitor what they said. So, they could really speak freely in a conversation with a stakeholder dialogue. So that's what they did. And then specifically for the environmental part, we have been using a consultant to help us with our CO2 calculations since 2016 as well. And we had to ask him. So, I do the data collection and then he does the actual calculation. And I did have to ask him for a few changes or a few extra calculations to also comply. So, for example, I always mix them up. But we always work with market-based CO2 calculations. But the CSRD asks for location-based calculations. Or is it the other way around? I'm always confused. I always have to look it up. But we had to get an additional CO2 calculation because we didn't have it in the beginning.

And so what were the main challenges you encountered when collecting the environmental data ?

A few. I would say not that many to be very honest. But a few were, for example, now we had to also report on our water usage, which is something that we didn't report on because it's not material for us. And now we have our own office. So now we know our water usage. But before that, we were renting, and it was in a big office block. And so, we had to get the data from the owner of the building. And it's a very weird way that they divide. They have one water bill, and then they make a calculation, which I think is based on nothing, between all of the different companies in their building. So, I really had to kind of stalk them to get the invoices from the water bill, which felt like I'm doing this for the VSME. And it's not even that important because we're not a production facility. The only water we use is for people to use the bathroom or wash their hands or to drink water. But that's it. But sometimes getting information or data from suppliers, I would say, was the biggest challenge.

And so the last question I have for you. What improvements do you plan to make to your sustainability management control practices and tools in the coming years?

I would say more automatization and to have more to use because now there's still quite a lot in Excel. And I think Excel could be used for more dashboards that make the data more understandable or clear for colleagues and for people outside. And I think we also want to restructure the VSME reports we wrote because I think now, last year, I followed the VSME structure like to the T. And actually, I think a lot of references to the VSME data points are actually only interesting if you're really an auditor or a sustainability professional. But if you are just reading it as a general user or as a potential candidate for a job interview or a customer, you're not really interested in seeing that it's B3 or C2, 1. And I think maybe it would be more interesting if we have our reports, but that we have a colophon that refers, that says, okay, these are all the VSME data points. This data point you see in this paragraph and that it's always linked so that if you really want to see for every data point, what information is where, that you can find it for sure to be VSME compliant because I think it's important. But I think it doesn't need to be so in your face in the report. So, I think for us, it will be, yeah, last year was like a learning point to really learn the VSME and to have a super, I think, super compliant report. And then the next step is to make it into a report that people will actually read. And if you want to see the VSME in it, you can find it, but it doesn't necessarily need to be there. So, I actually think the red thread between all of that is to go from very extensive and detailed data points or

data references to something that people who don't even know what the VSME stands for or CSRD, because how many abbreviations can you use? It's too much, that they can actually understand it and that they can find the information that they want to know. And maybe also have like a one pager where you have like the most important data points that you can see in one page, for example, and not necessarily have the whole report because there's so much to report on. Also, because we do a lot. So, it's our fault as well. We really take a lot of sustainability actions. So, there's a lot to report on. But yeah, I think that's the biggest improvement that I want to do.

Thank you for your answers. Is there anything you want to add or something you want to discuss?

I don't really know. I think, you know, what I don't want to do is I don't want to make it sound easy because we are a non-for-profit and we really believe in sustainability. So, I am a full-time sustainability manager. So, we really made the resources free to work on sustainability. And so, we really did our best to do something, but we do realize that it's really not that easy for every SME to do it. Because, for example, I have a master's in sustainability. I worked in sustainability for five years before I started this job. And I had a lot of difficulties understanding the language. So how do you expect an SME to do it without a consultant who maybe doesn't have someone who can work full-time or even part-time on sustainability, who doesn't have a background in it, who doesn't have the experience? I think it's really quite a task to do it. And I think if you want to do it in the comprehensive, I think the basic module is okay. It's feasible, but you need to find time to do it. You need to find time to have the data collection tool. So, I think maybe there could be done more by the government, for example, to make tools that are available. For example, the Flemish government, they really made such a good tool. And I'm really grateful for that. It really helped me. But I don't know how it is for the Brussels government or the Walloon government. So, I think there could be done more to support SMEs. And maybe something that I want to add is that because we work together with a lot of our colleagues, so the .nl and the .fh in Europe, because we know we're a very specific organization. And there is the .eu in Belgium, but that's the only one. And that's a specific case because it's in Brussels. So, what I actually did is I made a VSME tool for my colleague registries because I know that they find it very difficult to do it. So, I made the tool for them to help them. So, I made a Microsoft form so if they fill in the Microsoft form their replies is actually the blueprint of their first sustainability like their first VSME report. So, it's because we saw that it was so difficult for others and we really want to like

help others and be like kind of an ambassador in it. We did the work to try and help others but that's only because we made, we spent the money, we spent the resources, we spent the time to do it. If you don't have all of those things and you're in a more economic difficult, in a more difficult economic situation as a business it's really not that easy.

I agree with you because I saw how many SME that maybe wanted to implement that but it's too demanding and they don't have the resources to implement some kind of report so yeah, it's difficult. For example, I searched for a lot of enterprises that made a sustainability report with the VSME and in Wallonia there are some enterprises but very few. So yeah, I don't know why in Wallonia there is like not a lot of enterprises and in Flemish there are more.

I think there is the sustainability in efforts are a bit bigger in Flanders than it is in Wallonia. For example the Chamber of Commerce of Flemish Brabant I don't know if you already know this but it's maybe be helpful they made what they did if they've been working with SME since 2016 on the SDG so they made a trajectory the VCD0 that I talked about for specifically for SMEs and I think it was a very relevant I used to work there which is why I know it so well and they made a trajectory to really get SMEs to work on sustainability and they were very successful in it because they made it very concrete and tangible and with a low threshold and what they did is in 2020 they gave the same trajectory like they gave the Walloon Chambers of Commerce the right to also use the same trajectory which they invented because and then they just said you know you can also use we just want all SMEs in Belgium to work on this on sustainability so you can use the same template and the same like the same model that we made and I remember that for the Chambers of Commerce in Wallonia it was very difficult to find businesses to start doing this and now all the Chambers of Commerce in Wallonia they are now in A-K-T. They are doing the same trajectory, but I don't know how many businesses they already have involved I think that could if you were looking for more Walloon businesses that are working on do who might have a sustainability report I think they could be a very valuable source. I think it's also an economic situation like let's be honest you have a few like really good beautiful companies like ODOO in Wallonia but the Wallonia has had more difficulties in trends transitioning from a more industrial economic landscape to a more services and products based economy which I'm guessing you're super aware of doing a masters like that but I think if you're already struggling financially and economically it's wall theme like something on top and maybe sustainability is something that you feel is

like an extra cost rather than just a good business choice because I think it does reduce cost but sometimes you have to invest in it and I think a lot are doing a lot of sustainability initiatives but maybe are not reporting on it because they find the report like the extra thing to do but I don't know if I think it could be very interesting to see if even the Walloon government there is like other templates that the government has provided to businesses because I'm not quite sure.

Thank you for your ability answers.

6.2.3 Entretien avec l'entreprise A

Je tenais à vous remercier sincèrement pour le temps que vous m'accordez aujourd'hui. Je pense que l'on peut maintenant commencer. Quelle est votre position au sein de l'entreprise ?

Je me présente Louise et je travaille en interne depuis plus d'un an et demi. Avant cela, j'ai travaillé également pour l'entreprise A en tant que consultante externe. On est deux avec ma collègue, je pense qu'elle vous a répondu hier et donc c'est plutôt elle qui gère tout ce qui est rapport VSME. Donc dans tous les cas, on peut faire l'entretien aujourd'hui et s'il y a des questions auxquelles je n'ai pas la réponse, je verrai avec elle alors. Elle est consultante externe donc a priori c'est plutôt avec moi que l'on va poursuivre les échanges mais s'il y a quelque chose je pourrai lui demander.

Ok, nickel. Et comment décrivez-vous votre entreprise en quelques mots ou phrases ?

On assure l'envoi de documents confidentiels personnalisés type facture, promotionnel, ect. Et donc tous ces types d'envois se font via deux canaux, soit par papier classique et donc on a tout en atelier de production, soit en digital et donc là cela se fait par mailbox ou plein d'autres types de plateformes. Et alors par rapport à tout ce qui concerne la durabilité, l'entreprise a toujours été pas mal engagé depuis plusieurs années mais c'est beaucoup plus structuré depuis environ deux ans, un peu plus de deux ans.

Ok c'est ça. Alors on va rentrer directement dans le vif du sujet. Comment votre entreprise a-t-elle compris les exigences de la CSRD ?

Comme un engagement qui se devait d'être beaucoup plus transparent. Le fait de ne pas être directement concerné fait qu'on relativise beaucoup mais qu'on le suit parce qu'on est conscient que tout ça va évidemment évoluer et comme une contrainte mais je dirais positive, de la part de notre chaîne de valeur et de nos parties prenantes. Aujourd'hui on se rend compte que c'est surtout nos clients les plus importants qui eux sont en tout cas beaucoup plus touchés pour lesquels on n'a plus le choix aujourd'hui d'avancer au niveau de la VSME.

Et donc alors jusqu'à présent, vous savez un peu m'expliquer quelles mesures vous avez prises afin de vous conformer à ces exigences là ou des choses que vous avez mis en place afin de rédiger votre premier rapport ?

En fait, on n'a pas du tout structuré autour de ça. Nous on a toute une démarche qui a plutôt été orientée sur base de la certification Cifal Unitar, je ne sais pas si voyez. Entre temps, on a aussi plusieurs certifications ISO dont la 14001 qui est vraiment plus liée à l'environnement. A l'heure actuelle, on est ECOVADIS, on a obtenu une bonne évaluation et donc je dirais que c'est toutes nos autres démarches qui nous ont plus facilement permis de réaliser notre rapport VSME. Mais ce n'est vraiment pas l'inverse, c'est pas du tout notre moteur aujourd'hui.

Ok, c'est ça. En fait vous avez d'autres démarches à côté qui vous permettent de faire plus facilement ces rapports-là.

Exactement.

Est-ce que vous sauriez un peu m'expliquer comment vous avez utilisé les normes VSME pour votre rapport ?

En soi VSME c'était assez simple. On a été au début accompagné par la société RSM, qui est une boîte de consultance environnementale, qui nous a fourni un canevas et qui nous ont aidé vraiment à répondre à tout ce qui était quantitatif. Je pense que c'est cet accompagnement et le fait qu'on ait obtenu un canevas qu'on avait juste à remplir qui nous a réellement aidé.

Et c'était quoi vos principaux défis que vous rencontrez pour faire ce rapport-là ?

Le point qui était le plus compliqué, c'est le point B2. Tout ce qui est lié au fait de partager nos pratiques, politiques et initiatives, c'est plutôt facile de se positionner. Mais un gros enjeu chez nous c'est qu'on travaille avec beaucoup de données confidentielles et donc

c'est parfois difficile de rendre l'information publique. Et quelles sont les cibles que l'on aimerait bien atteindre. C'est un des points qui demandent beaucoup de chipotage en interne, le fait de toujours mettre des targets à nos politiques. C'est ce qui fait que finalement on doit vraiment agir et suivre en temps réel. On ne peut pas juste parler de plein de thématiques sans rendre ça beaucoup plus concret et sans montrer qu'il y a un réel suivi en interne et un plan d'action.

Lors de la collecte des données, vous n'avez pas rencontré de soucis particuliers à ce niveau-là ?

Franchement, on n'a pas rencontré de problème majeur. Je dirais que ce qui nous aide vraiment c'est d'avoir fait la démarche de manière progressive avec beaucoup de petites actions concrètes. Je pense que tout ça s'est construit au fil des années et donc il y a un gros travail entre les différents départements. Pour essayer de centraliser ça au mieux et je pense qu'à ce niveau-là on n'est pas mauvais justement pour tout ce qui concerne le reporting.

Ok, par rapport à ces questions-là, je pense qu'on a fait le tour. Quels sont les outils ou pratiques de contrôle de gestion qui existaient déjà avant que vous fassiez un rapport avec les normes VSME ?

Nous on utilise la suite Atlassian au sein de laquelle on peut avoir Jira avec tous les tickets. C'est une plateforme qui est quand même très utilisée surtout pour tout ce qui est lié au domaine de l'IT et donc cet outil nous aide à avoir énormément de points de contrôle. Nous utilisons également l'outil Navision comme ERP.

Est-ce que vous sauriez me dire comment votre entreprise a-t-elle collecté les données environnementales pour faire ce rapport-là ? Ou quelles pratiques et outils vous avez utilisé pour collecter justement ces données-là ?

Franchement pas grand-chose en tant que PME. Ce sont vraiment des tableaux de suivi interne de tout ce qui concerne nos consommations ou des indicateurs au niveau du département RH. Pour tout ce qui est déchets, c'est suivi grâce à notre collecteur. En fait avec nos ISO, on n'a pas le choix que de toute façon obtenir tous les documents de la part de nos fournisseurs. Donc en fait on a énormément de tableaux de suivi interne.

Est-ce que vous savez si vous avez adapté un de vos tableaux internes pour y intégrer les dimensions environnementales ?

Oui ça a été fait. Je pense que ma collègue a dû le faire. Et je pense aussi entre autres on fait quand même appel à des externes. Pour tout ce qui est RH sécurité, on travaille avec des entreprises externes comme Agoria. On a un rapport Agoria, on a différents types de rapports qu'on obtient par des parties externes.

C'était justement ma prochaine question. C'était quoi vos ressources ou aide externe ?

On a été accompagné par RSM. C'est quand même un gros point qu'ils nous ont aidé à rédiger notre premier rapport de développement durable incluant toute la partie VSME. Mais eux nous ont vraiment bien accompagné là-dessus. Et alors après ça ce sont des obligations internes. On est obligé de faire pas mal de choses au niveau du personnel. Et on a aussi un rapport de visite périodique Securex qui suit pas mal l'indicateur justement.

C'est ça. Et sinon vous savez un peu, m'expliquer si vous en avez eu les principaux obstacles ou défis que vous avez rencontrés lors de la collecte justement des données environnementales ?

Ça je dirais que ce sont des questions spécifiques auxquelles on n'avait pas la réponse. Donc ce qui est difficile c'est en fait de réussir à suivre de nouveaux indicateurs. C'est qu'en interne tous les départements ont beaucoup à faire. Et donc ce n'est jamais une grande priorité de suivre de nouveaux indicateurs qui parfois n'ont pas beaucoup de sens. Quand on est vraiment dans le quotidien, dans l'action, dans la production, en fait ce n'est pas toujours facile de mettre du temps et de l'énergie pour répondre à ce type de demande. Et donc ce qui était dur c'est vraiment de mettre les ressources pour y arriver. Et pour le faire de manière pérenne. Parce qu'en fait ce n'est pas une fois, c'est tous les ans. Donc il faut commencer à mettre en place un réel suivi. Et je pense que ça demande une adaptation de l'entreprise. Et pour ça c'est important de sensibiliser pour qu'ils comprennent le sens. Et qu'après on puisse essayer de répéter ça pour que ce soit plus facile à mettre en place quoi.

Ouais c'est ça, ok je comprends bien. Et est-ce que vous envisagez de faire des améliorations dans justement cette collecte des données ? Ou alors c'est vraiment essayer de plus sensibiliser les employés de l'organisation ?

Si, je pense que c'est en cours. Année après année, on essaie que ce soit de plus en plus fluide. Et donc je pense que ça on va vers un mieux. Après je pense que c'est le cas un peu partout malheureusement. Il y a d'autres priorités. Et ici avec justement, on se rend bien

compte, que la durabilité n'est peut-être plus aussi prioritaire. En tout cas ça évolue beaucoup. Le positionnement évolue. Et donc on ne sait pas exactement comment ça sera à l'avenir. Et quelle énergie on pourra mettre là-dedans. L'idée c'est évidemment que ce soit toujours plus facile. Et que ça nous prenne moins de temps pour avoir le temps de faire autre chose quoi.

Ok et c'était ma dernière question. Mais je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose ou qu'on discute de quelque chose que je n'ai pas abordé.

Je pense que ce qui est difficile c'est vraiment de mettre tout ça en place. Ça reste quelque chose d'assez nouveau. Il y a la CSRD, mais même au-delà, avec toutes les nouvelles réglementations, le fait qu'on a beaucoup plus de contraintes, beaucoup plus de demandes sur des appels d'offres, il faut faire la différence. Et donc ça demande beaucoup de temps. C'est une grande nouveauté. Et donc il faut mettre tout ça en place et arriver à le structurer de la bonne manière. Et gagner en crédibilité aussi en interne.

Justement, une des deux entreprises me disait qu'un des problèmes aussi c'est que les employés en interne ne voient pas toujours la valeur ajoutée de ce genre de rapport. Et donc c'est compliqué de sensibiliser et de leur dire que c'est quand même intéressant et il y a des avantages à faire ce rapport.

Oui c'est ça. Et aujourd'hui on doit se bouger tellement en fait il y a des risques qui sont liés, notamment avec la canicule. C'était un bel exemple où tout d'un coup on voit les gens s'inquiéter de tout ce qui se passe. Ben oui, en fait c'est le résultat de nos actions depuis longtemps. Et donc c'est en train de bouger. Franchement, je pense que ça va quand même dans le bon sens. Même si les politiques n'ont pas nécessairement aussi vite qu'on aimerait.

En tout cas, un tout grand merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

6.2.4 Entretien avec l'entreprise Belorta

I would like to thank you for the time you are giving to me today. Let's start. So, what's your current position within the company?

I am a sustainability coordinator.

Okay, and how would you describe Belorta?

Belorta is a cooperative with a thousand members, and the members are producers of fresh fruit and vegetables. They deliver their products to Belorta and Belorta is going to sell these products to the market and we help them with different things like administration, paying, their products are paid very fast and we pay the producers also very fast, so they have in two weeks the money of the products that they have sold. We work like a cooperative and the producers, the cooperative is also of the producers in the board. There are 20 producers and they make the decisions.

Okay, so I think now we can move on to the CSRD. How did your company come to understand the requirements of the CSRD?

Maybe I have to say first that we are not a company that has to fulfill CSRD. But two years ago, when the rules were more severe, we had to fulfill CSRD, but with the omnibus it changed to VSME. Our consultant for sustainability has given us more information about the CSRD and what we have to do, what points have to be handled and things like that. It was our consultant that has given us more information.

Okay, and do you know what measure you have taken to comply with these requirements?

No. First, we have done a stakeholder survey to see what they find important for us at Belorta. Then we have made a double materiality analysis. Based on that double materiality, we have decided which points are most important for us, and on which points we are going to report.

Okay, and how has your company used the VSME standards in order to prepare your sustainability report?

First, because we do this, we have already several years of experience, we know which data we need to collect for our report. First, we collect our data for this year, for 2025, and then we take the VSME table to put this data in, so we can see if we have all the data that is needed for VSME. And if something is not okay, we are going to see how we can collect the data that we don't have already collected. But we have done it two times for 2024 and for 2025, to put our data in the VSME table, and it's not very difficult, because we have normally all the data that is needed for VSME. And yes, for us, it was not a problem to fulfill the VSME. And last year, for 2024, we have done it with AI, with the Kube system.

Have you heard of Kube? **No.**

The system of the banks, the financial banks, it's made for them, and you have to put all your informations and documents in the system, and with AI, the system makes a VSME table. But it makes things easier, but not that much that we are going to pay 10,000 euros to do it this way, because we have to collect all the data, and the system is going to put, the Kube system is going to put the data on the right line or the right column in the table, but that's all.

Okay, great. And what were the main challenges you have to face while preparing this report?

The main challenge is to do every year the same thing. When we collect our data every year, we say sometimes, for some points, we have done it last year this way, but now we see that there are still other data that we have to collect and to have it to come to the right final result. And that's difficult to do every year the same thing so that the data of each year is comparable with the last year.

Okay, so I think now we can move on to the second part of the interview. What management control tools or practices were already in place before you submit the report with the VSME standards?

We have a tool to calculate our carbon footprint, and the tool is named Carbon Alt Delete, maybe you've heard already of this. That's the only tool we use at this moment. We have of course also our accounting software, but that's normal for a company that there is accounting software.

Okay, so normally my next question is, how does your company collect the environmental data required for this report? So, you say to me that it's Carbon Alt Delete, so it's the only tool that you use?

We collect also the data on platforms of suppliers, for example for waste. The company where we work together to collect our waste put all the data on a platform of themselves, and we can have our data on that platform. So, things like that we use also, the same thing for water for example, to use the water that we use, and other sources of information is our invoices. For example, the use of oil, it's called gas oil, for cars, for trucks and other things. We are going to collect them in invoices.

Okay, and do you have adapted some management control practices or tools to make the report?

Yes, we use now Carbon Alt Delete for carbon footprint calculation for scope 3, the carbon footprint of the producers of fruit and vegetables or suppliers. We calculate now the carbon footprint with the tool because it's necessary to know the scope 3. And yes, that has changed since we have to report about the scope 3.

Okay, and what external resources or support did you need to implement the CSRD?

Yes, for the CSRD we had an external consultant to give us support, but when the CSRD disappeared for us, it was not necessary anymore. Since then, we don't work anymore with the consultant. We have enough knowledge to do the reporting for VSME.

Okay, and what were the main obstacles or challenges you encountered when collecting environmental data?

For this moment, it's the data for scope 3. That's the most difficult thing for this moment.

And how do you explain a little bit why it's challenging for you to collect this data?

Because the data is coming from externally and we have to ask the producers to put their data in a tool, but it's not easy to have enough response of our producers. And yes, it's a challenge to collect this data, but it's necessary because we have also data in tables, external tables, but they are not accurate enough for the situation in Belgium and the Netherlands where the producers of fruit and vegetables are situated. And it's necessary, but it's a challenge to collect them.

Okay, and do you know if you will in the future make some improvements in your sustainable management control practices or tools?

We are going to try to do more standardizations in collecting our data so that every year is perfect, the same, and also the collection of the data in our scope 3 will be more standard. We try to have a higher standardization so the quality of the data is better, and the quality of the results will also be better.

Okay, so I don't have any questions for you anymore, but I don't know if you want to add something that we didn't discuss or it's okay for you?

It's okay for me.

Okay, so thank you for your time and for the quality of your response.

6.2.5 Entretien avec l'entreprise Befimmo

Je tenais à vous remercier pour le temps que vous me consacrez. Est-ce que vous pouvez peut-être vous présenter et dire le poste auquel vous évoluez dans votre entreprise ?

Moi, c'est Delia. Je travaille chez Befimmo depuis 15 ans. J'ai commencé dans la communication financière et ensuite j'ai migré vers le département ESG en 2013 où là, en fait, on a commencé à monter une stratégie ESG à ce moment-là parce que le département n'existait pas. Et donc, maintenant, c'est de plus en plus de reporting sur lequel je suis pour l'instant. Donc, c'est moi qui suis en fait responsable de tout ce qui est communication externe qui sort de l'entreprise dont, le reporting annuel en fait partie. Et donc, bien entendu, voilà tout ce qui est législation. Ça bouge pas mal dans le monde de l'ESG. Et donc, le suivi de tout ce qui est législation liée à la durabilité, bien entendu.

Et comment décririez-vous votre entreprise ?

C'est tout d'abord, dans les faits, une société d'immobilier. Donc, on est spécialiste en immobilier de bureau principalement. Et on évolue de plus en plus vers l'immobilier de bureau et à usage mixte, comme des appartements, des hôtels, de l'horeca. Donc, ça c'est un tout petit peu dans les faits. Maintenant, dans l'ADN, on a quand même une société qui est très ouverte à tout ce qui est trois piliers ESG, c'est-à-dire agir en bon père de famille, ça c'est le G. On essaie d'être plus catholique que le pape et de vraiment agir en bon père de famille. Mais il y a naturellement le E et le S qui sont super importants chez nous aussi. Au niveau du S, on a un super esprit d'équipe. C'est une équipe qui est fort soudée, qui est bosseur et qui aime faire la fête aussi. Donc, c'est vraiment une très chouette équipe de personnes qui s'entraident et qui bossent de façon transversale régulièrement ensemble. Et au niveau du management aussi, il y a une très chouette compréhension de ce qui est important pour l'entreprise, dont la durabilité. Ce n'est pas juste une question de de réputation et de faire de l'ESG ou de l'environnement parce que c'est ce qu'on attend de nous. Mais c'est véritablement aussi dans notre ADN d'avoir vraiment un portefeuille immobilier qui est durable et qui est adapté aux changements climatiques futurs. Par conséquent, c'est vraiment quelque chose sur lequel on travaille depuis 2013 déjà et qui

ne cesse d'évoluer dans le sens positif. Donc, ça c'est un tout petit peu comment on fonctionne et ce qu'elle est dans les faits.

Ok, c'est ça. Maintenant on va pouvoir se pencher un peu plus sur la partie technique. Comment votre entreprise a-t-elle compris les exigences de la CSRD ?

En fait, ça fait depuis des années, je crois que ça fait bien sept ans que j'ai entendu parler de la CSRD pour la première fois lors d'un séminaire. Et en fait, on s'est vite rendu compte que c'était quelque chose d'énorme, de gigantesque, et qu'il fallait vraiment s'accrocher le jour où cette législation allait voir le jour. Il fallait vraiment s'accrocher par rapport à ça. Donc, on a bien entendu compris qu'à ce moment-là, on était dans le scope Wave 2 et que voilà, on devait se former. On devait se former parce que c'était quelque chose de... c'était un gros mastodonte. On s'est formé parce qu'à l'époque, on était quatre au département ESG. Maintenant, on n'est plus que deux. Mais à l'époque, voilà, quatre personnes étaient véritablement indispensables pour essayer de comprendre ces exigences CSRD. On s'est fait aider aussi par notre département juridique, qui a aussi suivi ça d'un petit peu plus loin que nous, mais qui nous a quand même épaulé de ce côté-là. Et on a bien compris que, voilà, ce n'était pas que du reporting, mais il fallait aussi mettre certaines choses en place. Alors, même si on était déjà loin dans le processus ESG, l'implémentation d'actions au niveau de notre portefeuille, je pense qu'il y a très peu d'entreprises qui savaient faire un tick-the-box de tous les data points qui les concernaient. Et donc, nous, on avait très certainement encore des actions à entreprendre et qu'on devait mettre en place rapidement, même si on avait encore un ou deux ans. Il fallait y travailler parce que, bon, chaque action qu'on met en place prend du temps, évidemment. Donc, voilà, ça c'est un petit peu comment nous on a compris la CSRD et ses exigences, et qu'il y a vraiment un gros travail d'apprentissage et de préparation à faire pour pouvoir véritablement y adhérer complètement.

Ok, c'est ça. Et justement, ma question suivante, c'est quelles mesures et actions vous avez mis en place afin de vous préparer à ce type de rapport ?

Alors, ce qu'on a fait, premièrement, c'est qu'on a fait l'exercice de double matérialité. On avait une matrice de matérialité, une matrice simple. La CSRD nous imposait de faire un exercice de double matérialité. Donc, déjà, ça c'était quelque chose de nouveau, et ça c'est quand même la base de la structure et du contenu du reporting, ainsi que les priorités à mettre, enfin, les priorités à avoir pour mettre des actions en place. Donc, on a commencé par ça. Donc, ça c'est quelque chose pour lequel on s'est fait aider par un consultant. Donc

ça, on a mis en place, on a fait tout le processus de cet exercice de matérialité avec notre management et avec l'équipe et nos parties prenantes externes. Donc ça, ça nous a pris quand même quelques mois. Ce qu'on a fait aussi, c'est qu'on a fait installer un système de télémonitoring pour mesurer les consommations énergétiques, donc gaz, électricité et eau à travers tout le portefeuille, parce que ce n'était pas encore le cas. Et, naturellement, pouvoir mesurer pour la CSRD, c'était quand même quelque chose de très important. Comment est-ce qu'on le faisait avant ? C'était qu'on faisait un peu un micmac de télémonitoring si on en avait, extrapolation par une deuxième source, et une troisième source c'était du coup l'analyse des factures énergétiques. Et donc, du coup, voilà, c'est devenu un peu un micmac de choses. Et donc, on a décidé de profiter en fait de cette réglementation pour installer le télémonitoring partout et d'avoir vraiment les consommations en live partout à travers tout notre portefeuille. Donc ça, c'est aussi quelque chose que nous avons mis en place pour ça. Et ensuite, on a mis aussi un système en place d'intégration de lignes budgétaires spécialisées ESG à travers notre budget global. Donc, on a des budgets par immeuble. Et donc, là, on a fait l'intégration spécifique de lignes durabilité pour chaque immeuble, afin de mettre en place un plan CAPEX, donc un plan d'amélioration de performance de certains immeubles en fonction des analyses qu'on faisait, que ce soit des analyses climatiques ou le télémonitoring qui nous indiquait, voilà, qu'il y avait trop de consommation, etc. Donc, tous ces éléments qui nous aidaient à mettre des CAPEX en place pour nos immeubles, et donc, du coup, d'intégrer des budgets ESG à notre budget global pour l'amélioration des immeubles. Je crois que ce sont les points principaux de choses que nous avons mis en place.

Comment votre entreprise, alors, a-t-elle utilisé les normes VSME pour préparer votre rapport de durabilité ?

Je réfléchis. Ce n'est pas ce rapport-ci, pas le précédent, mais celui encore d'avant. C'était le rapport que nous avons préparé selon la CSRD, parce que nous n'étions pas encore assujettis, mais nous voulions nous préparer déjà un maximum. Ensuite, on a... Enfin, la réglementation a conclu qu'on était hors scope, donc, du coup, on a voulu quand même se raccrocher à un framework quelconque pour quand même prouver notre implication et notre motivation en termes de durabilité. Et donc, ce rapport-ci que nous avons fait est aligné complètement à la VSME, même si, pour nous, la VSME n'était pas assez challenging. La VSME est quand même quelque chose de très petit et c'est conçu pour des petites entreprises. Chez nous, on est occupé depuis 2013, on a mis énormément de choses en place. Donc, la VSME, bon voilà, on a fait un tick the box très rapidement. Et donc, du coup,

ce qu'on a fait, c'est que comme la VSME, on fait... Tous les critères de la VSME, on le fait depuis des années. Donc, que ce soit au niveau social, que ce soit au niveau de l'environnement, c'était trop facile. Donc, ce qu'on a fait cette année, c'est qu'on a fait un rapport hybride qui est 100% aligné à la VSME et qui intègre aussi une partie de la CSRD pour pouvoir quand même être un petit peu plus challenging que ça. Donc, les normes VSME, oui, on n'a pas dû se préparer à ça parce que ce sont des aspects que nous faisons depuis 10 ans et plus. Un peu trop facile, on va dire.

OK. Donc, est-ce que vous avez quand même rencontré des défis principaux lors de cette rédaction ou alors ce n'était pas assez challenging et plutôt fluide ?

Alors, si on prend en compte juste la VSME, là, on n'a pas rencontré de challenge du tout parce que clairement, si on veut faire un rapport en ligne avec la VSME, on fait un rapport de 20 ou 30 pages et ça se termine là. Chose que nous ne voulons pas. Nous voulons être quand même beaucoup plus transparent que ça sur beaucoup plus d'aspects. La VSME, par exemple, n'impose pas de double matérialité non plus. Or, c'est quand même la base de notre rapport. Donc, comme on a fait un rapport hybride qui contient quand même pas mal de points, de data points sur la CSRD, on a quand même eu des challenges. On s'est quand même challengé par rapport à ça. Et si on prend en compte les points CSRD qu'on a repris, oui, on a rencontré des défis parce que peut-être pas cette année, parce que cette année, comme on a fait un peu de cherry picking en disant ce qui nous semble important de la CSRD, on le prend, et ce qui nous semble peu important ou obsolète, on ne le prend pas. Cette année, on n'a peut-être pas eu de gros défis. Par contre, l'année où on a créé pour la première fois ce rapport CSRD ou presque, on a quand même eu énormément de défis. De un, la préparation du rapport. Les data points, c'est pour devenir complètement zinzin. Et à l'époque, je vais dire qu'on était passés de quatre collègues à moi toute seule, entre-temps j'ai une collègue en plus, mais c'est moi qui ai fait toute l'analyse de tous les data points. Je n'ai pas pris de consultants pour m'aider et j'ai passé une année et demie à analyser la CSRD avec un tout petit peu d'aide juridique de la part de notre département légal. Mais donc, déjà, le premier défi, c'était l'apprentissage de cette réglementation et de ses exigences. Ça, c'était juste un travail titanesque et colossal. C'est d'essayer aussi d'analyser nos pairs qui étaient en Wave 1 et qui avaient déjà créé le rapport. C'était de rencontrer aussi des gens qui étaient dans cette préparation et on se regardait tous un petit peu l'air de dire, on ne sait pas trop ce qu'on est en train de faire, mais on essaye. On essaye d'être en lien avec cette législation, mais parfois, ce n'est pas clair. Donc, je pense que les défis principaux, c'était d'abord la préparation. C'était la

préparation, c'était aussi la taille du reporting nécessaire, même si tout n'était pas matériel et que tous les data points n'étaient pas encore obligatoires à ce moment-là. S'il fallait faire un tick the box de tout ce qui était nécessaire à ce moment-là, on avait un rapport de 400 pages, c'était juste infernal. Et d'un autre côté, il fallait aussi se rendre à l'évidence qu'il fallait encore mettre des choses en place à côté de tout ça, mettre des actions en place. Donc, je pense que les principaux défis, c'était vraiment d'apprendre. Alors, c'était très intéressant, mais quand même beaucoup de travail. Et c'était l'intégration de tout ça, la mise en musique de toute cette législation, de par son contenu et ses actions, étant seule à ce moment-là.

Je pense qu'on a fait un peu le tour de façon bien complète par rapport à ça. Et donc, maintenant, on va plus passer sur les pratiques et outils de contrôle de gestion. Donc, ma première question c'est, est-ce que vous utilisiez des pratiques et outils de contrôle de gestion avant l'application de la CSRD pour collecter vos informations ?

Alors donc, comme je disais déjà, on avait un certain système de télémonitoring pour tout ce qui était consommation, mais pas dans tout le portefeuille. On n'avait rien d'automatisé et d'uniforme. Et en termes vraiment de contrôle de gestion, on a un audit. Alors, l'audit, on le fait depuis 2013, mais on fait une assurance limitée. Donc, on fait auditer un certain nombre de KPI. On n'est jamais passé en assurance raisonnable parce que, voilà, ça, c'était ce qui était demandé par la CSRD, mais on n'est pas arrivé jusque-là suite à l'omnibus. On a toujours fait une assurance limitée de façon tout à fait volontaire. Mais c'est vraiment, ça se limite à 20-25 KPI, on va dire, qui sont principalement liés à tout ce qui est consommation fossile, consommation énergétique, ainsi qu'une partie de KPI sociaux, comme les formations, etc. Donc, on n'a rien changé fondamentalement, si ce n'est qu'on a essayé d'automatiser. Donc, on a un département Data & IT qui a quand même grandi pas mal. Et on a en ce moment des spécialistes ESG qui se penchent vraiment sur tout ce qui est consommation et récolte d'informations, où là, il y a quand même beaucoup plus d'automatisation qui se met en place suite à, entre autres, cette installation de télémonitoring. Donc, voilà, mis à part l'évolution, on va dire, de tout ce qui est suivi Data, rien n'a fondamentalement changé, non.

Et alors, comment votre entreprise a-t-elle fait pour collecter ces données environnementales ? Vous m'avez déjà parlé du télémonitoring, mais est-ce qu'il y a d'autres choses ?

Oui, donc, on a évolué d'un mélange de sources. Comme je vous disais, il y avait une partie facture, une partie extrapolation, une partie télémonitoring à véritablement une installation de télémonitoring complète. Ça, c'est pour tout ce qui est Data Immeuble. On a aussi les Data S qui sont liés à l'équipe. Par exemple, là, notre département RH a un outil de suivi qui calcule aussi tout ce qui est taux d'absentéisme, le wage gap, les journées de maladie, etc. Ce sont aussi des KPIs qui sont audités et qui font partie du S de ESG. Donc, en fait, tant au niveau S qu'au niveau E, on a maintenant des systèmes quand même assez robustes de collecte de données depuis, on va dire, un an pour tous les deux.

OK. Et donc, est-ce que vous avez eu besoin de ressources ou de supports externes pour faire ce rapport ?

Alors, fatalement, pour l'installation de ce télémonitoring, on a dû faire effectivement appel à une société d'installation qui a installé ce télémonitoring dans tous les immeubles. Donc, ça a quand même pris deux ans pour l'installer un petit peu partout. On a aussi fait appel à un fournisseur d'un software qui puisse lire les données, qui puisse les extraire, les lire en live. Et bon, notre département Data a quand même passé énormément de temps à contrôler les données qui rentraient parce qu'il y avait énormément de bugs à l'époque. Ça reste un système automatique, ce n'est pas un humain. Donc, ça reste un système automatique qui interprète mal certaines choses ou qui ne comprend pas ce qu'on lui demande. Et donc, du coup, on a eu énormément de travail, enfin, notre département Data a eu énormément de travail de nettoyage à faire et de correction à faire pour pouvoir être prêt pour le reporting, afin d'avoir des datas qui étaient raisonnables et correctes. Donc, il y a quand même eu des fournisseurs et des prestataires liés à tout ça, oui.

Ok, et si on parle uniquement de la collecte des données environnementales, est-ce que vous avez rencontré des défis ou des obstacles ?

Je pense qu'en fait, la collecte des données, quand on l'a liée à la plateforme qui nous est imposée par notre actionnaire majoritaire, donc c'est la plateforme DeepKey, il y a eu énormément de bugs. Il y a eu des consommations de millions, de millions, de millions de kilowattheures, des choses qui étaient complètement tirées par les cheveux. Et donc, voilà, il y a eu énormément de rectification à faire, aussi parce que la plateforme n'arrivait pas à faire certaines choses qu'on lui demandait, et des mauvaises interprétations. Et donc, il y a eu énormément de travail de nettoyage et d'interprétation à faire de ce côté-là. Jusqu'à ce moment-ci, il y en a encore, mais beaucoup moins. Mais effectivement, dès

le lien qui a été créé entre le système de télémonitoring et la plateforme DeepKey, il y a eu énormément de nettoyage à faire, oui.

C'est ça. Et j'ai une dernière question pour vous, c'est est-ce que dans le futur, vous envisagez de faire des améliorations à ces pratiques de contrôle de gestion durable ?

Alors pour l'instant, non, parce qu'il y a énormément d'argent et d'énergie qui a été investi afin d'améliorer tout cela. Donc là, on arrive à un point où le nettoyage et le contrôle, etc., tout est sous contrôle. Donc pour l'instant, on est au point d'ambition qu'on voulait atteindre. Après, voilà, il y aura de toute façon des améliorations à faire, peut-être l'intégration de l'intelligence artificielle pour tout cela. On verra quelles en sont les capacités. Mais on va dire que pour cette année et pour l'année prochaine, je pense que déjà si on peut avoir des données sans erreur et en temps réel, parce que c'est ça notre ambition, c'est ça l'ambition qu'on voulait, je pense que là, on peut déjà être satisfait. Et puis pour la suite, on verra.

Ok. Donc voilà, c'est à peu près tout pour moi pour le moment. Je ne sais pas si vous voulez ajouter des éléments qu'on n'a pas abordés ou si vous avez des remarques ou autre.

Je pense que c'est assez complet. Si je pense encore à quelque chose, je n'hésiterai pas.

Un tout grand merci pour le temps que vous m'avez accordé.

6.2.6 Entretien avec l'entreprise ATS Groep

Okay, thank you. And do you have any questions before we start?

Well, I will first tell you about myself, who you are interviewing. That's also important. Maybe I am not an expert, you can't know that. But I am Martijn. I am also a student at the moment, but at the Open University in the Netherlands. And I'm working full time at ATS as an environmental coordinator. I think it's interesting, because you are doing research about the small and medium companies. Myself, I have just finished a small paper about the voluntary sustainability reporting in the Benelux.

But I have three small questions. Can you share the results of your master thesis?

Yes, of course.

I would like to receive the results of your research. I think it's quite interesting. Then the next question is in your research question. You used the term small and medium enterprise. What is your definition? Do you follow the omnibus guidelines of 1000 headcounts and 450 million turnovers?

Yes, I follow the guidelines of the omnibus package. When I was searching for some interviews, it was very difficult to find some SMEs. So, I have a little bit adapted my scope of companies for conducting my interview. Now, I want to have some interviews with companies that have submitted a report with the VSME standards.

I will share with you my data set from my research, and you will have about 18 papers then. Also, I will share my whole research, because I have found different methods of finding the sustainability reports. That was one of my conclusions, that there is no central database. It is not easy for a researcher like you to find these reports. So, you should ask that afterwards and I will send it to you to help you.

Okay, thank you.

Okay, my third question. In your introduction, you speak about the VSME standard under the CSRD framework. So, do you see it as part of the CSRD?

Yes, I know it's not exactly the case, but... Yes, because my research question is writing like there is no omnibus package. Yes, I noticed that it's a little bit confused, but I know that there is the omnibus package that changes everything.

Indeed. I have found out that I have written in my paper that the VSME is a result of the VSME standard in 2022. So, that is before the Omnibus. There is actually not that much information from the European Commission about the VSME. Only there is one legislation document in which they present it as a recommendation to companies and institutions and so on. Okay, I think that are all my questions. It's up to you.

Okay, thank you. But before we start, I would like to thank you sincerely for your time. And so, I think now we can begin. But you already briefly presented yourself, so... Yes. I think we can go to the second question already. How would you describe your company?

I will add some extra things to the first question. So, I'm the environmental coordinator with this certain role you can have, which is mandatory in Flemish legislation, but probably also in the legislation of Wallonia, because everything is split in Belgium. I also work on the ISO 40001, so the environmental management system. And then, because we had to publish sustainability reports, the environmental part of sustainability reporting. Now, our company, it's a bit difficult to explain, but we have, if you have seen our sustainability report, you can look at the value chain and there is also an overview of all the companies, because we are one company with about a third of the headcount, and then we have about 30 plus subsidiary companies. And these companies, we do lots of activities. We have four main activities. One is the distribution of electrical components, and the second activity is to install these components. We are an electrician, but for large businesses, for industry, for schools, for hospitals, for example, the VUB in Brussels, we work there. So, we sell these components, we install these components, but we do the whole package, so the full electricity of the building from the box where you put the electricity on and off, I don't know the word in English, the electrical panel, to the fire safety, to the HVAC systems, the heating and the ventilation. So, we are actually a small and medium company, which is growing and has grown into a large company, and we are a group of small and medium companies. We have, in that aspect, what you can call a very polycentric governance structure. So, you have the main company with the CEO, but all the other companies, they are actually on the same level. So, that is already one of the barriers in implementing environmental policy or gathering data, because you have only one top company, and then everyone is on the same level. Yeah, we also have other activities, but I don't think that's relevant to your research.

How did your company come to understand the requirements of CSRD?

Well, this company, ATS, came to understand this before I worked here, but I found that my predecessor followed information sessions at the institution called VOCA, which is a Flemish institution that supports or lobbies for businesses and gives information. So, I think they started by looking there for more information, and they probably got the information from newsletters that they received. So, that is the first answer. Then, the second part to answer that question is the specific requirements. Well, we looked at the standards, but we also used consultancy. So, we have a person who is guiding us to publish our reports ourselves. So, it's not that she doesn't create the report for us, but she assists us in the process and guides us with the most difficult parts. But, for example, data

gathering, setting carbon footprint goals, those are things that we do ourselves. Is that enough for your first question?

Yes, thank you. What measures have you taken to comply with the requirements?

What actions have you implemented to prepare the first report?

Well, at the moment, we are waiting because this is specifically about the CSRD requirements. So, at the moment, we are waiting for the release of the new ESRS standards. Then, we can do another analysis. Other measures we have taken are the implementation of the environmental management system. It was in part to help with the sustainability reporting because when you use the Plan, Do, Check, Act, it helps a lot. You probably already know that. The other thing they did is when my predecessor left the company, he was also a safety advisor. So, he didn't do environment in full. They chose to hire, I have called this 100% environmental worker. So, for all questions related to environmental policy. So, that's also one of the steps they have taken because your ESRS question is specifically about the environmental dimension. So, they saw the needs. So, yeah, my predecessor left the company. They knew sustainability reporting was a thing and they have taken that into consideration when publishing a new, I don't know how that's in English, job offer.

Okay. Then, the third question, how has the company used the voluntary standard?

If you have seen the report, you will see that we refer to both the ESRS standards and the VSME standards. So, we have used them both. Why did we use the VSME? At first, we had to report according to the CSRD. Then, Omnibus happened and then, I think, our consultant, she knew, of course, about the voluntary standard and then she said, why don't you use this? And we chose it naturally because it's a logical choice. Then, you can report according to a standard structure. We also see it as a springboard for the next step for CSRD. But I will think that will be a difficult jump. The requirements of CSRD are still a lot more difficult than the voluntary reporting. But I think that's okay. Then, if I go more in detail, for the environmental part, we started with an exercise in data gathering in 2025 about data of 2024. Then, afterwards, I checked if we comply with everything that is in the standards. You won't see it, but I have printed and used the standards to comply with all the demands. I don't know if my colleagues did that for social or governance. I suspect they did not look in depth into the standards, but more that they trust the consultant that is helping us. Also, they probably, in the past, I know for social, that they looked at the ESRS requirements and the aspects that we already had, we kept them. So, we actually

report more than is required in the voluntary standard. We started with the pre-omnibus ESRS standards. Is that clear to you how we used the standards?

Yes, it's very clear. Do you see a big difference? Because I already talked to a company and they said to me, we chose the VSME because it's easier to implement than the ESRS. Is it your choice or it's not for that reason?

Well, we didn't stop sustainability reporting because we didn't want to stop it, because we expect that we have to comply with CSRD in the future. Because at the moment, we are actually under the threshold of turnover, but our big boss keeps buying new companies, so we will probably reach the turnover by 2028. We didn't choose it because it was easier, just, I think, mostly because it was the best option. We naturally also chose to use the basic and the comprehensive parts. I know, but I cannot 100% confirm this. We, ourselves, we are a subsidiary of Luminus. Do you know Luminus? They make lots of ads about electricity and gas. I know they actually won prizes for sustainability reporting in the past, but at the moment, they will actually, well, the last thing I heard is they will choose the voluntary sustainability reporting, because they cannot comply with all the CSRD standards yet, but I don't know when they will have to publish a full CSRD report. Also, in my own research, I have seen different things. There are indeed companies which are very small and they choose the VSME because it is practical and it is made specifically for them. There are also companies who chose the VSME, but who explicitly state they go a step further and also implement CSRD elements, so it's mixed.

Okay, thank you, and I think we can go to the next questions. What were the main challenges you faced when preparing this report?

The first thing is that it became very clear to us after we published the report that we would not have been able to make it without consulting, so the guidance we had was very good, but we are very proud of our report, but we would not have been able to make the same quality without consulting, so that's the first thing. Next, what everybody says, data gathering, that was difficult, but we managed it. I will talk about this later in your next questions, and then another challenge is time, not only in data gathering, but in looking up what do we have together. I know my colleagues, they probably do not have the time to look into the ESRS norms deeply, so see we have to do this and that, so we will see how we will do this in the future. Then for environment specifically, scope 3 accounting, that's different for each company and activities, but for us that will be a big challenge, and also since we have ESRS E1 and E5, the circular economy, because the demands before

Omnibus were quite difficult, and also afterwards, I will do a new gap analysis when the new ESRS standards have been published.

Then management controls, what management controls were in place before CSRD related to monitor sustainability information?

Well, the answer to that is none, except if you would talk about safety, because for many years, companies have to report safety data about work accidents, et cetera, so that was the only part which had been systematically recorded for environmental purposes. Before I was hired at this company, there was no environmental policy, there was no gathering of electricity consumption, fuel consumption, it was only following the waste, but then again, analyzing how much waste we had, nobody did that, so the sustainability reporting was one of the drivers for us to actually start monitoring our non-financial information.

How does your company collect the environmental data ?

Well, we do that in a structured way with defined responsibilities, so I have told you about our polycentric governance structure with the main firm and then all the subsidiaries on the same level, because it will go completely wrong if we do not do that in a structured way. I have defined a policy with which every subsidiary has to choose one responsible person for gathering all ESG data that we need of them, and we ask this of them in a template form. The template is the same for each subsidiary, but for some subsidiaries, we already have information, so we fill in the information we already have first and then we deliver in the format, these templates to them, and then they have to fill in the gaps. We also provide yearly training sessions to these people, so they know why we have to do this, what do we have to do, so they can ask questions, and that actually works very well. About 95 percent of subsidiaries provide the data in what I would call an adequate way. There are always some who do nothing or who give, I will call it, strange answers, or who forget data. So, I was very glad that we did the exercise and that for our report, it was actually our second data gathering, because we saw the mistakes that were made. One company forgets to add certain waste that they gathered, but it had a significant impact on data. The same for carbon footprint. One company only provided half the numbers, but if that has a four percent impact, well, that's significant for your targets. And also, that policy that I wrote about the structured data gathering, it was, of course, supported by our direction, by our co-CEOs. Otherwise, that would not be possible.

How have you adapted management control practices and tools?

The practices we adapted is the use of the environmental management system, because the scope of our management system certificate is local, it's only for a small part of the company, but we use the principles for the group reporting. Also, in addition, it repeats the hiring of an environmental professional, myself. We have not adapted tools yet. We also do not have tools for the reporting. We use some tools to gather data, but there is no sustainability tool and there is no tool that was created specifically for sustainability reporting. I suspect we will have to use tools in the future, for example, for scope 3. One thing, one adaptation that we will probably do in the future is of our, I think in English it is called the ERP system, so your business framework where you do your purchases and where you sell your products like Microsoft Dynamics or in the past Microsoft IX, you will probably know those names. We will probably adapt that tool to integrate environmental data, but that is currently in the research stage.

What external resources or support did you need in order to prepare this kind of report?

I have already told you that consulting, but when I started here, they were looking at different consultancy options and I'm very glad with the one we chose, so the assistance, so we would be able to publish the report standalone in the future without help, but we are now three years into that stage. We have published the voluntary report and I know for 100% sure that we will keep asking the assistance of that consultant, also for our CSRD report, but I think that is actually a benefit for the company because of the way that the consultant helps us is very practical and I don't know how to explain it further, but she adapts to the company and the people she helps.

Okay. And so what were the main challenges you encountered when collecting environmental data?

First, before the Omnibus package, I would say that the CSRD requirements before Omnibus were too difficult, we would never be able to comply with the first ESRS standards, that was possible. Then, after the Omnibus, just our general gathering of environmental data, first is knowledge, so in our company, we ask different people to provide us the data, but you have to tell them what data, you have to give them tips and tricks, they have to know what it's about, because otherwise they will make mistakes, they will report, for example, energy usage and they will mix kilowatt hour with megawatt hour, or they will report waste collected, kilograms or tons, that's also a big difference. So, knowledge is needed, not only what do I need to find, but also how will I find this. Most of

the time it is not that difficult to find certain data, especially for the VSME requirements. That should be easy for all companies, in my opinion. Then, the second is commitment throughout the organization. If you don't have commitment to gather this data in an adequate way, then you know it will be worthless. We have some people who are very committed and I receive the data very well, I know there are other people who take my Excel, they send it to their colleagues without context, and you fill this in, they open the Excel, it has five separate pages, they don't even notice that, they fill in one page wrong, they send it back, he doesn't control it, sends it back to me, and then you have a problem, because you don't have your data and it's completely wrong, and if you ask to fill it in again and again, if the wrong is at the wheel, it won't go well. That was one specific case, but from a larger subsidiary, so it has a significant impact. How I handle that is very simple. I ask our CEOs to speak to them and to select a new person for the data gathering. So, that probably looks like a harsh action, but it's not harsh, it's in a pragmatic way. And then the next is time. Some people, when we talk about it, we will ask data, you will gather the data, they have their normal job, but that's new, and then they get stressed, because they think it will take a lot of time, because what I know, when you do this in a systematic way, every year it's the same thing that you have to gather. That will be possible for small and medium companies but it stays the same time. You have to educate the people. You have to gather the data. Then you have to prepare anything to transfer the data into the format. You have to make calculations. You have to look at the data. If there are any mistakes made, it's also important. The final point with your fifth question is we will see after the omnibus if there are new obstacles. These were the current obstacles. I think they are very general for every company. It will be interesting to see when most companies will have to report what it will be.

What improvements do you plan to make to your sustainable management control practices and tools in the future?

It is very simple to make our reports CSRD compliant. That will probably result in more KPIs being gathered. But also, our sustainability strategy in general. You have the sustainability reporting but the company also has other sustainability reporting initiatives like EcoVadis. Maybe you heard of that. You also have platforms similar like EcoVadis from other sectors like Supplier Assurance or Together for Sustainability. The trick will be to also create a sustainability framework in the company which regards also these aspects in one. Because now we work on these aspects but it's with different teams. When we make a code of conduct for one or adapt it, nobody looks at the other initiatives

which also require a code of conduct. And that will be a challenge. We also have lots of companies who give us questionnaires about also non-financial aspects. Every questionnaire has unique and new questions which have to be answered, sustainability-related. I think we will also need to look at that in a better and more structured way in order to comply with all the demands of the law, the reporting law, but also the laws of our customers, their demands.

Well, I don't have any questions for you anymore. I don't know if there si anything that we have not discussed that you would like to add ?

Yes, the first thing, in my opinion, is an environmental professional. Sustainability reporting is a good thing because it drives companies to actually work on sustainability. At our company, we had what you would call sustainability initiatives, mostly according to the social aspect, but it was not reported or it was not gathered in a structured way. So, that is a good thing. It drives companies to actually calculate their carbon footprint, to take actions, to set targets and goals. That's always the first step. I think the voluntary reporting standard has lots of potential, especially for small and medium companies, because it could be in the future a safety net for them. We will have to see how that evolves in the European Union, but also because I think it is with the right tools and a basic set of knowledge you can make a report which complies with the VSME standard. But it is the role of, on one part, the government and government organisations, like you have an organisation called MVO Vlaanderen, you also have VOCA, you have other organisations about sustainability or about companies. It is their task to spread the knowledge about the VSME and to provide tools that are free, easy to use, to help them. Because when you also have consultants like Kube ESG, what they do is they ask you to send some documents. They will put it through an AI programme and generate a sustainability report, but that's not sustainability reporting. You will not make your company more sustainable in that way. You have to frame it, present it and help companies in a way that they do not feel like it is a burden, especially these smaller companies. Bigger medium companies will be easier, I think, but a small company, for example, somebody who works on sanitary installations with 20 people, they probably will never publish a sustainability report because they have too much work to do and it is not in their interest to do that. I think it will be mostly companies who are also in the value chain of large companies. That's what I wanted to add. And then the last thing, what I repeated in the beginning, there needs to be a database for research purposes, which encompasses all these

sustainability reports, just like you would do systematic digital research as a doctor using PubMed, for example.

Yes, I agree. And thank you for your response. I think it was very clear and complete, so thank you.

6.2.7 Entretien avec l'entreprise GIMV

I also want to thank sincerely you for your time. So, if you can just present yourself a little bit and say to me, what's your current position within the company?

So, my name is Vincent Van Buren. I work for GIMV since 2010. So almost 16 years now. I have had multiple positions. I started as a paralegal in fund management back in the day, fund reporting, fund corporate housekeeping, etc. Then I switched to, that was within the finance team. Then I switched to the legal team where I became responsible for governance, risk and compliance, so corporate legal work, but also setting up a whole compliance framework for GIMV. And then out of that compliance space, I entered the ESG space in 2019. And for a couple of years, I combined basically the responsibility of compliance and ESG within GIMV. Then in 2022, I switched back to the finance team where I became responsible for communications, corporate communications, and I continued my responsibility for sustainability. First as a manager and now since a couple of years as a director. Next to that, I'm also Deputy Chair of the Sustainability Committee of Private Capital Belgium, which is basically the sector association of private capital initiatives in Belgium, private equity funds, venture capital funds, family offices, impact funds, etc. So that's a bit in a nutshell who I am.

Okay. And so how would you describe your company?

Yeah, GIMV is a European private equity firm, but we're a bit atypical in the sense that we are listed. So mostly private equity firms are organized privately via what we call closed-end funds where basically you have a general partner that's a PE firm and that creates funds for which it raises funds. And then with those funds, they will invest in companies to make them grow and then to sell them and the proceeds go back to the investors. We are a bit different. We are a listed evergreen structure that implies that basically we invest from our own balance sheet and also with the ambition to grow that balance sheet. So

therefore, and that's the evergreen dimension, we also reinvest the proceeds of the companies that we sell. And via that model, we have grown into really a European private equity investor of a certain scale. Today, we have offices in Belgium, in the Netherlands, in France and in Germany. And we have a portfolio today of around 60 companies with a combined value of 2.2 billion euros. So, we are a bit at the crossroads of two dimensions, which is the private equity dimension on the one side and the listed company space on the other.

So now I think we can move to the most technical part. So, before the Omnibus package, you were in the scope of the CSRD. So, can you explain to me a little bit how your company came to understand the requirements of this directive?

So CSRD was already on the radar since 2021, since I think since the first proposals for CSRD were floating around. We were very well aware of what was coming and we were preparing as for CSRD at two levels. At the level of GIMV as a listed company, where we would be subject to CSRD reporting. But also making sure that portfolio companies of GIMV that also would fall under the scope of CSRD, that they also started to prepare for that. And then came Omnibus and Omnibus reshifted a bit our approach. At the time Omnibus, the first proposal of Omnibus was launched. We had already passed the stage of conducting a materiality assessment. So, we already knew very clearly what we would be reporting on. And that was also a bit a conclusion post Omnibus for GIMV. And the conclusion was we would no longer fall into scope of CSRD. So, we would no longer be required to publish a CSRD report. But the main conclusion and we basically we gathered together with the executive committee, I think within two weeks after the launch of the Omnibus proposal, we unanimously decided, okay, we take note of the fact that we are no longer falling under CSRD and we welcome basically the freedom and flexibility that comes with that on the reporting side. But that does not change the strategy of our sustainability approach. So, the content does not change. The way we report on it and we disclose on it, there we welcomed a bit the regained flexibility and freedom. If you look at the portfolio level, there the consequences were bigger in a sense that we were about, I think, 25, 26 companies of our portfolio that would need to report under CSRD before Omnibus. After Omnibus, that only became two companies and that were already well prepared and on track to do that. And that situation did not change. So, they continue to prepare for that track in the coming years.

Okay. And so what measure do you have put in place to comply with the requirements of the CSRD or to prepare for the VSME report?

Basically, as soon as it became clear that CSRD was coming, we started to further work on the data quality and integrity of our sustainability reporting. There are several areas. First area is climate and everything related to our emissions. They're now already for, I think, three years. We have made sure that the process for calculating our emissions and reporting them was structured in such a way that it was also easy to audit them. And so we are now, I think, three years publishing audited emissions figures for Gimv as a company. Because we saw that audit process for emissions also as a bit of a rehearsal for the exchanges with auditors on sustainability topics. Because under CSRD, they would have been required to audit also our CSRD reports with limited assurance. And basically, it was also new for them. And our reflex was, okay, if we already start in the years before CSRD becomes required, if we already start to work with them on different sub-items of our sustainability report, that allows us to get to know each other also in that process.

But of course, then, subject to Omnibus, we were no longer subject to CSRD. But we continue to make sure that our auditor does limited assurance on our emissions calculations. Why? That's not for the reporting purposes alone, but also to create the necessary level of credibility on our climate disclosures. Because there we see that the more professionalized also some investors, institutional investors are looking at this matter, the more you also are being challenged on those figures. And having a degree of assurance, limited assurance on those figures allows us also to publish them with a necessary level of comfort on the quality of those figures. Of course, you have always some evolutions or events that require you to restate along the way. But if your process is already in such a way that it can go through limited assurance by an external auditor, that allows you to first and foremost, easier detect gaps or errors. And then also to take the necessary corrective measures. So, we continue to publish audited emissions figures. That's the first element. The second element is more linked to the sustainability information of our portfolio that we report in our annual reports. Also, there we have further optimized the processes and mostly by using also specific tools to make sure that we get the right data by the right moment and are able to then aggregate them into a report as part of our sustainability report. So, it's a combination of continued improvement of processes, external validation and tooling.

Okay. And so, in order to prepare your sustainability report, how you use the VSME standards?

Well, that was then post Omnibus. So, basically, last year Omnibus was finally approved. Then it was also became clear that we would no longer be needed to report under the ESRS standards. The European Commission maintained its call for the companies that were no longer subject to CSRD to then start to apply the VSME. And basically, we honored that call. So, we have now the annual report on our short financial year 2025 that we published in March. The sustainability report therein is already aligned with the basic module of VSME. And we are now in the process of continuing to make sure that and we give ourselves, let's say, three years for that. That within two years, we are fully ready to also apply the comprehensive VSME module. So, we want to honor the call of the European Commission. It's a matter of give and take. They have given us a larger degree of freedom and flexibility to report on sustainability. Then it's also up to us to honor that call and that privilege by respecting their request to start to apply the VSME. It's part of being a responsible company.

Okay. And what were the main challenges you faced while preparing this report?

Well, for me, it was, I mean, we had already a lot of sustainability information but making sure that there are some really tick-the-box elements in those standards that, in my personal view, do not necessarily add a lot of value when it comes to disclosures. And at the same time, a level of granularity that goes quite far. By example, we already have a long-standing tradition now of reporting our GHG emissions. But basically, if you look at VSME, then you're also required to publish the underlying performance data, such as the total megawatts hour use of energy, etc. And there, again, you can wonder what value does it brings to the table, except for disclosure just for the sake of disclosure. And that's a bit, for me, the main continuous balancing exercise. I mean, we're happy to accommodate the stakeholder expectations and apply VSME to the maximum extent possible. But at the same time, you continue to have that mixed feelings around, but why and for who are we doing this?

Okay. So now I think we have finished with this part, and we can move to the second part. So what management control tools or practices were already in place before you submit your first sustainability report?

Our first sustainability report, I think our first real sustainability report, I think we published four or five years ago. Before that, I'm going to be brutally honest, the

management controls were virtually non-existent. And I think I can summarize it as such. If you look at the history of sustainability as part of our annual report, because we have always included it in our annual report, never done a separate sustainability report, always it was part of our annual report. If you look at the history of the sustainability chapter, as from the first years, it was part of the annual report until now, then you also see the evolution, you just see the evolution, you see the evolution of the level of extensiveness, of the level of depth, the level of validation, the level of professionalization. So, our reporting journey is a one-on-one reflection of our own sustainability journey. And I've always maintained, I have the privilege of being responsible for it as from the start. I've always set forward one key principle with respect to our sustainability reporting journey. I prefer to under-promise and over-deliver than vice versa. I prefer to report little progress, but real progress instead of huge and big ambitions that you are required to come back on along the way. But that's basically also, if you look at all the subsequent sustainability reports of GIMV, that clearly shows. And then for me, with our latest report, where we were able for the first time to apply the VSME basic module, that also shows the level of maturity and the management processes and controls where we are today.

Okay, and so do you know or you have put in place some management control practices or tools with some environmental dimension in order to collect and disclose some sustainability information?

Well, I refer back to what I mentioned around the emissions. There, if you look at our climate history, so basically in the first year we reported our emissions and it was only our own scope one and two emissions was in 2020. And every year that process improved where we were able to either improve the quality or extend the scope. So, I think at a certain level, we were also able to do scope three emissions related to our own operations. Since three years, we are also able to give some indicative emission data on our portfolio. So, again, that's an evidence of how our sustainability reporting journey reflects our sustainability journey itself. Since three years, we are also now doing the audits on our own emissions. So, the more the processes professionalize and the data quality improves, the easier it gets to also add and improve management controls on it.

Okay, and how does your company collect this environmental data?

That's a very good question. It's by identifying data owners within the company. The data are not necessarily present in the company, but then it's the responsibility of those data owners to get the data from the external channels where we need to get them. For

instance, and I will be very practical in my examples, if it's linked to business travel, it's basically the people in the organization who are responsible for the relationship with the travel agencies. They are also responsible to provide us with the necessary data related to the emissions of our business travel. Same for fleet, same for electricity consumption, gas consumption. So, the persons who are responsible for securing the contracts in our offices, different offices with electricity companies, with gas companies, etc. They are also the ones that need to be able to provide us the consumption data. You see there also an improving professionalization because of the fact that those data increasingly become more easily available because those providers are working with portals, with online tools that allow you to get the data also more easily. I remember the first year, I will illustrate that with a very concrete example. If you look at, for instance, the fuel consumption of our company cars, the first year, so we're talking 2020, mid-COVID, the first year we needed to provide or calculate the emissions linked to the fuel consumption of our company cars. Basically, every month we received a PDF invoice and with that PDF invoice there was included an overview of the fuel consumption of that month. And basically, the first year calculating the emissions or mapping the fuel consumption so that we were able to calculate emissions was manually inputting the totals of the fuel consumption of every month that was added to the invoice PDF into an Excel and then we had the starting point of the data. Now today, you have a real-time overview online in portals of those providers providing you that information. So, the level of maturity and the tooling level of that kind of processes has significantly improved those last years and again then allow for audit trails, limited assurance and management controls.

Okay, and do you have to call for some external resources or support to make community work?

It's the degree of how you need to involve external resources depends on the quality of tool that you use to calculate the emissions. If you use a tool that has connections with all the sources, external sources that drive the emission factors because that's the complexity of an emission calculation. You need to translate the real data, the real usage data into emissions data by using the right emission factors. There you have different standards, different frameworks that are applicable and their consistency is key and availability is key and the more professional and the more availability a tool has to that type of emission factor databases, the better you are equipped to keep it in-house. But if you don't use tools then you're definitely required to use external resources. You need an external consultant

then to do that work for you or if you use more lower quality tools then you will never be able to fully do a proper GHG emission calculation yourself.

Okay, and you already mentioned some ideas with that but do you face some obstacles or challenges when collecting the environmental data?

The main challenge lies in the scope 3 where still a lot of emissions are calculated based on proxy data such as accounting data costs. I will give you an example for IT. There basically the emissions linked to our IT operations are today still calculated on the basis of how much IT costs were made during the year and those are translated with emission factors. So, I think the main challenge is the enhancing the quality of the emissions, the reported emissions by and definitely in scope 3 by basing them on more real or accurate data. And that brings me to today a somewhat controversial statement saying that if you look at the reported emissions of companies today definitely with respect to scope 3 there are still a lot of hidden emissions that are not being reported today because of that lack of real and accurate data as a starting point. And the whole AI revolution will only increase that intensity of hidden emissions because I think today companies are not reporting the real emissions linked to the use of their digital household because it's proxy based.

Okay and I have just one last question. So, do you plan to make some improvements in your management control practices or tools in the future?

Every year we evaluate and see where we can improve. As I said it's our intention and our ambition to become fully VSME aligned and a comprehensive module aligned within let's say two years time without making a firm statement on that but it's at least my personal ambition to be ready for that in two years time. And that also gives me a trigger to every year see okay how can we further improve, how can we further optimize our processes, our controls and the quality of our reporting.

Okay, I have no more questions for you anymore but I don't know if you want to add something or if you want to discuss something that we didn't discuss. I think for me the response was very clear, complete and the discussion was very interesting. So, thank you for that.

6.2.8 Entretien avec l'entreprise B

Et donc voilà, avant qu'on démarre, vous avez des questions ou des remarques ?

Non, je n'ai pas vraiment de questions, si ce n'est juste peut-être préciser mon rôle dans l'entreprise B. Mais donc moi je suis Sustainability Analyst, donc c'est le titre de ma fonction actuelle au sein de l'entreprise B. J'ai aussi, juste pour un peu de background, fait des études d'ingénieur de gestion, un bachelier à Namur et puis le master à Bruxelles. Et j'ai un peu d'expérience du coup dans tout ce qui est audits financiers, audits internes et maintenant, mais du coup dans tout ce qui est durabilité et compliance aux nouvelles normes européennes, donc tout ce qui est CSRD. J'ai eu l'occasion d'implémenter un premier rapport conforme au ESRS et à la CSRD de manière générale pour l'entreprise Plexus, l'entreprise qui détient les pipelines pour le transport de gaz en Belgique. Et grosso modo, maintenant, je travaille pour l'entreprise B, et là je suis responsable vraiment de l'implémentation des normes et vu qu'on n'est plus sujet à la CSRD ou au ESRS, je suis responsable de l'implémentation, pas des normes, mais en tout cas de suivre les guidelines de la VSME.

Ok, c'est ça. Et pour rester un peu dans cette description générale, comment vous définiriez votre entreprise en quelques mots ?

C'est une entreprise qui détient plusieurs bâtiments, je veux dire, partout en Europe. Donc, on est spécialisé dans tout ce qui est healthcare, c'est-à-dire qu'on détient des bâtiments plutôt des bâtiments qui sont du type des hôpitaux, des maisons de repos, des maisons médicales. Et on détient aussi, mais ça c'est une petite partie de notre segment, des bureaux et des cafés, pubs, etc., ici en Belgique et aux Pays-Bas. Donc, il faut vraiment voir l'entreprise B comme une entreprise propriétaire. Donc, on détient des bâtiments qu'on met en location à des locataires, qui sont les entreprises qui gèrent les maisons de repos, les hôpitaux, etc. Comme des noms plutôt connus, c'est Orpa. Donc, notre locataire nous verse un loyer pour avoir accès à nos bâtiments. Il y a une spécificité à notre entreprise, c'est que du coup, la plupart de nos contrats sont des triples nets. Ça veut dire qu'on n'est pas responsable de la rénovation de nos bâtiments, mais on peut pousser nos locataires à le faire. Ça veut dire que quand il y a une toiture qui n'est plus d'actualité, normalement, dans le contrat, c'est prévu à ce que ce soit le locataire qui fasse les rénovations. Maintenant, on est là quand même pour manager et essayer de faire en sorte d'améliorer quand même le bâtiment d'un point de vue efficacité énergétique. Et donc, l'aspect environnemental pour ce genre d'entreprise est assez important parce que plus on va s'améliorer d'un point de vue environnemental, plus on va être intéressant aux yeux

de nos locataires, étant donné que quand on est locataire, habiter un immeuble qui est performant d'un point de vue environnemental, c'est bon pour l'image, mais c'est aussi bon pour les factures d'énergie. Et aussi, pourquoi c'est intéressant pour nous de développer le point de vue environnemental, c'est qu'on a une entreprise qui est cotée en bourse. Et pour les investisseurs, du coup, ça permet aussi de montrer qu'ils investissent dans une entreprise qui se développe à ce niveau-là et qui ne fait pas qu'essayer, mais qui diminue ses consommations d'énergie, d'eau et de déchets de manière générale. Je pense que pour la description générale, c'était assez complet.

Je pense qu'on va directement passer à la partie un peu plus liée à la directive. Avant, vous étiez assujetti aux exigences de la CSRD. Comment vous avez compris ces exigences-là, même si vous n'avez pas dû faire de rapport ?

Comment est-ce qu'on les a comprises ? On les a prises en compte, on va dire. On ne travaille pas sur le reporting environnemental depuis la mise en place de la CSRD, c'est-à-dire qu'on était déjà à jour avant. Peut-être pas aussi loin dans le sens où la CSRD demande énormément de KPI et de publier énormément de KPI différents. Mais en tout cas, on rapportait déjà beaucoup de données environnementales car on suit les guidelines de l'EPRA. L'EPRA, dans notre secteur, c'est une sorte de fédération qui nous aide à faire le lien entre ce qu'on fait nous et ce que les politiques demandent. C'est vraiment une sorte d'entreprise un peu lobby qui permet de récolter le feedback de toutes les entreprises de notre secteur et de les porter aux yeux des différents gouvernements, mais également des investisseurs. En suivant leurs guidelines à eux, on rapportait déjà énormément de KPI différents. Quand la CSRD est arrivée, je ne travaillais pas encore pour l'entreprise B, mais en tout cas, comment ça s'est passé pour Plexus, mon autre entreprise, c'est que l'entreprise a dû débloquer des moyens pour pouvoir s'y conformer, étant donné que c'était quand même une grosse demande en termes de temps de travail. L'entreprise a d'abord engagé du personnel et a également fait appel à des consultants extérieurs. C'était une nouvelle législation, une nouvelle norme qui arrivait et à laquelle on devait obligatoirement se conformer. Ça, en tout cas, c'était pour Plexus. Pour l'entreprise B, ils ont engagé une personne, donc finalement, c'était moi qui étais au départ engagé pour pouvoir gérer tout ça, ils avaient déjà une autre personne qui était responsable de ça et qui était partie juste avant, donc avant que la CSRD soit annoncée. Ils ont quand même essayé d'engager pour avoir au moins des compétences dans ce domaine et dans ces nouvelles législations pour pouvoir s'y conformer à l'avenir. Je ne sais pas si je réponds bien à la question sur le coup, mais l'entreprise s'est adaptée en engageant peut-être des

compétences qui permettent de se conformer à ces nouvelles demandes. Mon rôle avant Omnibus, c'était de pouvoir être conforme à la CSRD et de pouvoir se faire auditer comme la CSRD le demande sans avoir une mauvaise note.

Ok, c'est ça. Ma prochaine question, c'est un peu tourner autour des mesures, des actions que vous avez mises en place pour rédiger ce premier rapport. Je pense que vous avez donné quelques éléments de réponse en engageant des consultants externes, en développant des fonds, etc. Je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose dans des mesures que vous avez mises en place ou des actions concrètes.

Des actions concrètes, c'est qu'on a aussi investi dans des nouveaux outils de reporting qui nous permettent d'avoir une meilleure traçabilité de nos données. Parce que la VSME a demandé qu'on publie de nouveaux KPI qu'on ne rapportait pas avant. Donc, on a dû mettre en place un nouveau processus de collecte des données jusqu'au reporting de ces données. Récemment, on a investi dans un outil qui s'appelle Workiva, qui est un outil qui nous aide à obtenir les données de différents départements pour pouvoir en faire des KPI et pouvoir apporter ces KPI dans notre rapport annuel. Ça a été un travail de coordination avec tous les autres départements. On a dû faire une bonne communication avec chaque département, leur expliquer le pourquoi, le comment, leur donner les définitions et s'assurer qu'ils arrivent à nous fournir la donnée adéquate pour pouvoir ensuite la rapporter. Aussi, un autre point qui est arrivé avec la VSME, c'est que, par exemple, des domaines comme la biodiversité, dans lesquels on investissait mais qu'on ne rapportait pas réellement, ça a permis d'un peu plus formaliser nos reporting à ce niveau-là. Avant, on reportait principalement sur nos actions. Maintenant, on doit rapporter des chiffres tangibles et des chiffres vraiment formalisés selon certaines définitions. Ça a permis quand même de formaliser et de rendre ce processus un peu plus fonctionnel et efficace. Globalement, oui, on a investi dans des personnes, on a investi dans des outils et il y a eu aussi un gros travail de communication en interne pour garder les équipes motivées parce que les équipes rapportent déjà sous différentes législations, dehors simplement du point de vue environnemental. Il fallait arriver près d'elles en leur demandant encore des KPIs en plus à rapporter. Il fallait l'amener d'une certaine manière afin qu'ils restent motivés dans tout ce processus de collecte des données et que nous, après, on puisse les centraliser et en faire un rapport complet.

Est-ce que vous sauriez m'expliquer comment vous avez utilisé ces normes VSME pour rédiger votre rapport ?

Je dirais qu'on a adapté les normes à notre rapport parce que je pense qu'on publie un rapport annuel depuis 2012 à mon avis ou peut-être plus ou moins en 2014. On avait déjà un rapport annuel, on a pris les normes VSME et en discutant évidemment avec les auditeurs, on a juste créé un index pour les normes VSME à la fin de notre rapport et on a surligné ou on a fait des références dans notre rapport pour montrer où se trouve l'information. C'est-à-dire que notre rapport n'a pas réellement changé avec les normes VSME, on a juste créé un index supplémentaire pour faire les références. On a peut-être un peu plus structuré certaines parties dans le sens où, pour le point de vue environnemental, on avait déjà cette visualisation de nos objectifs, de nos plans d'action et on a les KPI pour les suivre et on présente aussi notre stratégie et nos politiques. Par exemple, pour l'aspect social, on ne faisait pas réellement mention de nos objectifs de l'année, chose qui est demandée VSME et ESRS. Notre rapport n'a pas vraiment changé, on a un peu adapté, on a ajouté certains topics comme les objectifs pour l'aspect social, mais on a principalement ajouté un index tout à la fin de notre rapport pour pouvoir faire les références adéquates. Lorsque l'information ne se trouvait pas déjà dans notre rapport, alors on la décrivait dans cet index. Il y a certains chiffres qui se trouvent dans notre index et certains chiffres qui se trouvent directement dans le rapport, c'était en fonction de ce qui était déjà publié ou non.

Ok, c'est ça. Lors de la rédaction de ce rapport, justement, est-ce que vous avez rencontré des défis ou des gros obstacles ?

Des gros obstacles, il n'y a aucun obstacle infranchissable, je ne dirais pas gros, mais c'était parfois plus compliqué d'obtenir certaines données. Il fallait être sûr que les définitions étaient suffisamment précises et que les différentes personnes qui fournissent les données les comprennent bien. Parce qu'on a remarqué qu'une fois que les auditeurs sont arrivés, il y a quand même eu quelques définitions qui avaient été mal comprises parfois de certaines équipes. Du coup, on a dû refaire des calculs de KPI pour suivre la définition exacte. Ça, ça a été un challenge. C'était en tout cas que nos définitions correspondent exactement à ce qui était demandé par la VSME. Maintenant, le plus gros challenge, finalement, c'est d'être prêt déjà début janvier. Parce que nous, dans notre planning, on a un rapport qui est intégré au rapport financier. Notre rapport sort, je pense, en début avril. Mais étant donné que les auditeurs doivent auditer ce rapport, etc., nos chiffres devaient être prêts pour le 23 janvier. Ce qui donnait une fenêtre de temps assez courte pour

obtenir toutes les données, les consolider et les mettre dans ce rapport. Donc ça, je dirais que le plus gros challenge, c'était d'obtenir toutes les données nécessaires pour les publier à temps et pour qu'elles puissent aussi être auditées. Parce qu'une donnée qui n'était pas auditée, du coup, n'est pas toujours publiée.

Ok, c'est ça. Je pense que pour cet aspect-là, on a un peu fait le tour. Maintenant, on va plus passer sur les pratiques et outils de contrôle de gestion. Ma première question, c'est quels outils ou pratiques de contrôle de gestion existaient déjà avant votre premier rapport de durabilité ou votre rapport de durabilité que vous avez fait avec les normes VSME

Avant la VSME, est-ce qu'il y avait déjà ces pratiques-là ? Je dirais que oui, il y a eu, je pense, je ne sais plus depuis combien de temps on se fait auditer sur la partie durabilité, mais on a dû mettre tout un processus en place, un processus de collecte des données, de consolidation des données pour en faire des KPIs et puis un processus de reporting de ces données. À différents endroits, on a mis en place au fur et à mesure des contrôles plutôt informels sur les données. On a comparé les KPIs par rapport à ceux de l'année passée, voir s'il y avait des gros écarts. On a commencé à comprendre pourquoi il y avait des écarts à ce niveau-là. Avant que j'arrive, c'était assez succinct, elle n'est pas très poussée dans le sens où certaines définitions, certains KPIs n'étaient pas toujours corrects. Du coup, il a fallu quand même refaire un certain travail pour réaligner toutes les définitions, remettre en place des contrôles qualité à différentes étapes de nos processus. Un cas auquel on fait souvent face, c'est que tous nos bâtiments consomment de l'énergie et consomment de l'eau. On centralise toutes les consommations de nos bâtiments dans une seule plateforme. Cette plateforme centralise et puis après partage ces informations-là avec une autre plateforme qui va consolider ces données en KPI. Quand je dis consolider, c'est juste que ça va fournir la consommation totale d'électricité. Dans la première plateforme, on avait la consommation par immeuble. Ils font la somme. Dans la première plateforme où on collecte toutes ces données, il était possible que pendant plusieurs mois, on n'obtienne aucune donnée. Du coup, on ait des données manquantes et qu'on rapporte une consommation qui n'était pas complète. On pouvait de temps en temps sous-estimer certaines consommations parce qu'on avait un mauvais contrôle qualité derrière. Ici maintenant, ce qui a changé et qui aide à avoir une meilleure qualité, c'est qu'on a mis en place des contrôles trimestriels avec chaque property manager. Un property manager, c'est une personne qui gère un ensemble de bâtiments d'un point de vue technique et aussi avec les locataires. Ces property managers, on a mis en place des contrôles

trimestriels pour qu'ils puissent revoir leurs données et s'assurer que celles-ci restent cohérentes et correctes, chose qu'ils n'avaient pas avant. C'est-à-dire qu'avant, il y avait quand même des contrôles qualité qui étaient mis en place, mais qui étaient très légers. L'arrivée de la CSRD et par la suite de la VSME nous a obligés à renforcer ces contrôles afin de pouvoir fournir des données qui sont de meilleure qualité à tous les niveaux et s'assurer aussi que toutes les transformations dans les données sont répertoriées quelque part. Lorsque les auditeurs arrivent pour valider les KPIs, qu'ils puissent retracer tout le chemin de ce KPI, voir d'où viennent les consommations, fournir les bons détails, s'assurer que tous nos détails sont corrects. On a mis en place plus de contrôles à plusieurs niveaux pour s'assurer que nos données sont de bonne qualité et sont complètes. Je peux aller plus en détail dans l'explication de différentes plateformes, mais je ne sais pas si c'est le but.

Je pense que c'était assez complet et il n'y a pas besoin d'aller vraiment dans les détails. Est-ce que vous savez si vous avez adapté des contrôles de gestion en y intégrant la notion de durabilité ou alors vous avez mis en place tous des nouveaux contrôles pour cette durabilité ?

Moi, je suis dans l'équipe durabilité. On est une équipe de trois et on s'occupe principalement de la durabilité. Tout ce que j'ai mis en place n'est que lié à la durabilité. Au niveau de mon département, on a un département contrôle qui, à mon avis, sont peut-être plus au courant de tout ce qui est notion de contrôle de gestion. Est-ce qu'ils ont dû mettre en place des choses supplémentaires ? Je ne pense pas. Je ne sais pas dans d'autres entreprises comment cela fonctionne, mais chez nous, finalement, tout l'aspect environnemental a migré vers notre équipe qui a été créée il y a quelques années. Nous nous sommes occupés à créer tous des nouveaux contrôles, pour assurer la fiabilité des données qu'on rapporte et pouvoir aussi rapporter cela au management. Je dirais qu'il y a tout un département qui a été créé, pas uniquement pour les nouvelles normes européennes. Avant, il y a eu quelques standards auxquels on se conformait. Il y a aussi quelques ratings et benchmarks auxquels on répond. Ils nous demandent énormément de données, c'est pour cela qu'il y a un département de durabilité qui a été créé. C'est pour pouvoir au départ répondre à différents benchmarks. Quand je dis un benchmark, c'est des entreprises qui collectent des données de différentes entreprises et qui, après, attribuent un score à ces entreprises-là à certains niveaux. Par exemple, ils vont me dire d'un point de vue environnemental qu'on leur donne une note de 60 sur 100 parce qu'ils ont su nous fournir tel type de données et leur intensité énergétique est d'autant.

J'invente, mais ils font des calculs un peu plus avant. Au départ, on a voulu répondre à ces différents benchmarks parce que c'était des benchmarks qui étaient demandés par nos investisseurs. Et puis, quand la CSRD/VSME est arrivée, on a commencé à adapter le rapport annuel d'une certaine manière. Donc, je dirais que les contrôles ont été créés au fur et à mesure. C'est tous des nouveaux contrôles. On n'a pas des contrôles en commun avec nos équipes de finance, avec nos autres équipes. Donc, c'est tous des nouveaux contrôles. C'est toutes des nouvelles données qu'on rapporte.

Est-ce que vous savez un peu m'expliquer comment vous collectez justement ces données?

Comment est-ce qu'on les collecte ? Il y a plusieurs types de données. Les données les plus difficiles, parce qu'il y en a un très grand nombre, c'est toutes les consommations de nos bâtiments. On a une plateforme dans laquelle on centralise toutes ces consommations-là. Et pour collecter ces données, on a mis en place du télémesurage dans chaque bâtiment. C'est-à-dire que c'est des compteurs intelligents qui nous envoient les données en temps réel dans notre plateforme qui centralise toutes ces informations-là. Donc, ça, c'est un de nos travaux les plus fastidieux dans le sens où on a quand même quelques bâtiments et donc ça fait vite beaucoup de données à gérer, à assurer la cohérence, la qualité. Ce n'est pas parce qu'on a des compteurs intelligents que ces données sont forcément correctes. Parfois, le compteur, comme toute installation technique, peut être défectueux. Mais là, on centralise tout ça dans une plateforme qui s'appelle Métron et qui nous permet d'avoir une sorte de vue des consommations par bâtiment, aussi bien de la consommation d'électricité, de gaz, d'eau, mais également aussi la production des panneaux solaires et toutes sortes d'informations. Donc ça, c'est vraiment le télémesurage pour chez nous qu'on a mis en place pour obtenir les données de consommation. Sinon, pour tout ce qui est données, ça dépend un peu, mais biodiversité, là, c'est tout un autre système. Là, on collecte les données, mais c'est nous qui gérons l'entièreté du processus. Donc, on a mandaté une entreprise pour venir, pas auditer, mais venir faire une analyse de la biodiversité de certains de nos sites. Ils ont fait certains calculs qui nous permettent de voir est-ce que nos sites peuvent avoir un faible ou un fort impact sur la biodiversité. Et du coup, nous, on a repris leur méthodologie et on l'a appliquée à l'entièreté de notre portefeuille. Mais donc là, nous, on gère vraiment l'entièreté du processus. Et donc, ça veut dire qu'avec des fichiers Excel, on arrive à pouvoir estimer notre impact sur la biodiversité et à prendre les actions adéquates pour le limiter ou le rendre positif, évidemment. Donc, limiter l'impact négatif et améliorer l'impact positif. Pour tout ce qui est données, je dirais

plutôt qui proviennent d'autres départements, comme les données RH, les données des ressources humaines, les données de nos départements en gouvernance, les données qui viennent de la trésorerie, de la finance. Alors là, ce qu'on a mis en place, c'est une nouvelle plateforme, donc Workiva, qui nous permet de chaque année, parce que généralement, c'est annuel, même s'il y a certaines données qu'on obtient de manière trimestrielle, mais chaque année, on demande les données à nos départements. On a essayé d'automatiser cela, donc les demandes sont faites via e-mail de manière automatique pour que les départements puissent juste compléter la plateforme d'eux-mêmes. On s'assure juste que tout le monde remplisse bien les données à temps, même si avant tout ça, avant que le processus fonctionne, on a aussi discuté avec eux, mis en place les définitions, on a essayé de voir s'ils s'étaient bien compris de leur côté. Mais donc, on a vraiment mis un processus en place pour qu'eux fournissent la donnée et qu'ensuite, dans leur département, il y a aussi une personne qui revoit la donnée. Donc c'est important d'avoir toujours un Data Provider qui fournit la donnée et un Data Approver, la personne qui va approuver la donnée. Et nous, après, on s'assure que la donnée qu'ils nous fournissent aille au bon endroit dans le rapport annuel.

Ok, c'est ça. Et ma prochaine question, vous en avez déjà assez parlé, c'est lié à tout ce qui est ressources ou aide externe que vous avez dû solliciter, mais tu m'as déjà dit qu'il y avait de l'audit. Je ne sais pas si vous avez des consultants en plus.

Ici, il y a eu des consultants qui nous ont aidés. Chez nous, en tout cas, on était une équipe de trois, donc on a su gérer le reporting tout seul. Mais on a quand même eu deux types de consultants. Il y a des consultants, c'est l'entreprise CO2logique qui nous permet d'établir notre empreinte carbone, qui nous permet d'évaluer notre empreinte carbone, pas au niveau du portefeuille actif, mais au niveau des bâtiments qu'on occupe. Je ne sais pas pourquoi j'ai plus le nom, mais ils nous font notre bilan carbone, donc ça, c'est des consultants. On passe par eux, on pourrait l'internaliser, mais pour l'instant, on ne l'a pas encore fait, donc c'est eux qui nous font notre bilan carbone. Ensuite, il y a des auditeurs externes, du coup, en effet, qu'on paye sur une base volontaire, et ce sont les mêmes auditeurs que pour la finance, donc qui nous auditent sur certains KPI. Donc ici, cette année, ils ont audité tout ce qui était lié à la VSME, ils ont audité également tout ce qui est lié à l'EPRA, donc les KPIs de la Fédération dont j'ai parlé plus tôt, et aussi certains KPIs liés à la finance durable, donc ça c'est des instruments financiers durables, on va dire, qu'on a mis en place. Et on a une entreprise qui est, donc là, c'était KPMG pour la partie audite externe, et on a aussi l'entreprise PWC qui nous a aidés, mais ici c'est eux qui nous

ont aidés pour l'implémentation de l'outil Workiva. Donc on a mis un outil en place, qui est un outil qui sert aussi bien à la finance qu'à nous et qu'à d'autres départements, et donc PWC, je pense qu'on peut quand même les mentionner parce qu'ils nous ont aidés à implémenter tout le processus de collecte, approbation des données, s'assurer que les données aillent au bon endroit, donc oui.

Ok, c'est ça. Et alors, est-ce que vous avez rencontré des défis lors de la collecte de ces données environnementales ?

Des défis, oui. Oui, on en rencontre un peu tous les jours, on doit s'assurer que les données soient fiables, on doit mettre en place pas mal de contrôles pour assurer la fiabilité de ces données-là, donc je dirais que le plus gros défi, c'est d'obtenir une donnée qui soit fiable, et ça, je dirais que c'est un défi quotidien dans le sens où à tout moment, comme je le disais, certains compteurs intelligents peuvent dysfonctionner, donc on doit s'assurer qu'on puisse repérer ces dysfonctionnements. Parfois, certaines définitions étaient mal comprises de certains départements, donc on doit être capable quand même de pouvoir les relire, s'assurer que... repérer, on va dire, l'erreur. Et parfois, la législation ou les différents frameworks changent, donc on doit, à chaque fois qu'il y a une adaptation, on doit la prendre en compte et s'assurer que c'est bien compris à tout niveau, donc je dirais qu'il y a des petits défis au quotidien pour s'assurer que la donnée soit fiable et aussi qu'on soit complet, donc c'est-à-dire qu'on rapporte bien sur toutes les données.

Ok. Et dans le futur, est-ce que vous envisagez potentiellement de faire des améliorations dans votre processus pour faire ce rapport de durabilité ?

Oui. En fait, on suit un peu les normes ISO 14001 à ce niveau-là, donc ce que mentionnent ces normes-là, c'est cette idée d'amélioration continue parce qu'honnêtement, quand on arrive dans une entreprise, on se rend compte que rien n'est jamais parfait. Il y a toujours des améliorations à faire, il y a toujours des automatisations et puis des contrôles, enfin s'assurer que tout fonctionne bien. Je pense, je me trompe peut-être, mais je pense que chaque jour, chaque mois, chaque année, on essaie d'améliorer nos processus déjà en place pour pouvoir avoir un reporting qui est de plus en plus efficace, qui demande moins de temps, qui est moins d'étapes on va dire stupides et comme des étapes où il faut simplement faire du copier-coller entre deux Excel. Donc on essaie d'automatiser un maximum et aussi l'automatisation permet d'avoir du coup une meilleure fiabilité des données parce que dès qu'une personne doit faire un copier-coller ou qu'une personne doit intervenir dans le processus, il y a des risques au niveau fiabilité des données parce

que l'humain n'est pas parfait et avec un peu de fatigue on peut vite faire une erreur. Et donc c'est important pour nous d'automatiser un maximum et donc ça, ça fait partie de notre processus d'amélioration continue où chaque année on se fait auditer aussi bien sur le rapport annuel, mais on se fait auditer aussi par rapport à l'ISO 14001 et donc c'est des choses, enfin eux nous mentionnent des actions qu'on peut mettre en place pour améliorer nos processus et je pense qu'on n'arrivera jamais à un processus parfait, parfois par faute de moyens parce que bon, parfois il faut investir un peu de temps là-dedans et de moyens. Donc oui, on compte encore s'améliorer, on compte encore développer, voire potentiellement utiliser de nouvelles plateformes qui sont de plus en plus elles aussi efficaces parce que là, on utilise des plateformes qui sont parfois vieilles, qui essayent de se mettre à jour mais qui se font dépasser par d'autres et parfois on voit que oui, en utilisant un concurrent on peut facilement avoir un grand gain de temps donc c'est des choses qu'on étudie. Donc on étudie toujours, chaque année on fait des études du marché pour voir ce qu'il y en est autour des différentes plateformes dans notre secteur, est-ce qu'il y a des choses qui sont les plus efficaces ou pas et donc on étudie aussi la possibilité potentiellement de changer tout ça dans le but de s'améliorer et de fournir des données de plus en plus fiables et de plus en plus rapidement.

Ok, c'est ça. Donc voilà, moi ça clôturait un peu les questions que j'avais pour vous. Je vous avoue que vos réponses étaient super complètes, intéressantes et pertinentes donc moi je n'ai pas grand-chose à ajouter à ce niveau-là mais je ne sais pas si vous avez envie d'ajouter quelque chose ou de parler de quelque chose qu'on n'a pas abordé. En tout cas un tout grand merci pour votre temps et vos réponses.

6.2.9 Entretien avec l'entreprise Janus

Je voulais vous remercier pour le temps que vous prenez pour répondre à mes questions. Je suis sûr que ça va m'aider à pouvoir développer ma thèse avec des informations pertinentes. Alors, on va commencer plutôt par une description un peu générale. Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement en quelques mots et expliquer votre poste en fonction au sein de Janus ?

Oui. Donc, Michel Meunier, j'ai 53 ans, je suis papa de six enfants, grand-père de deux petits enfants. Et si je dis ça, c'est sur les questions de transition écologique qui m'importent, sur une notion de responsabilité, de quelle planète allons-nous leur laisser

et dans quel état. Ça aussi, ça m'importe beaucoup. Et je dirige Janus, qui est une TPE, moins de dix salariés dans le secteur du bâtiment sur trois métiers, la menuiserie, la serrurerie et la vitrerie, à direction plutôt des marchés publics, états, bailleurs sociaux et collectivités, sur des marchés d'entretien et de maintenance. Avec une particularité sur cette entreprise, c'est que depuis 2020, elle est devenue société à émissions et qu'elle s'est engagée très fortement sur les questions de transition écologique.

OK, c'est ça. Ma deuxième question, c'était comment vous décririez votre entreprise, mais je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose à ce que vous venez de dire.

Non, juste effectivement peut-être dire qu'on est pionnier sur un certain nombre de sujets sur cette entreprise, sur le sujet de la biodiversité notamment, puisque notre base line, c'est mettre l'économie au service de la vie. Et donc, on a fait tout un travail pendant une année sur la biodiversité et on a eu cette reconnaissance en octobre dernier par l'OFB, l'Office français de la biodiversité. On est reconnu entreprise engagée pour la nature. On est la 104e en France sur 3 400 000. Je pense qu'il faut aussi le marquer et le montrer. Le CO2, c'est sympa. Le climat, ce n'est pas mal, mais il faut aussi s'occuper du vivant. Et souvent, c'est des actions qui sont peu maîtrisées, peu mesurées. Il y a peu de métriques. Même dans la CSRD, on pourra y revenir et dire aussi qu'en temps d'engagement, on travaille beaucoup avec BPI. Donc, on est coq vert depuis 2020 et depuis l'année dernière, j'ai rejoint les 150 éclaireurs français BPI pour le secteur du bâtiment et j'ai fait un podcast avec eux à ce titre-là pour dire en quoi le bâtiment était très loin aujourd'hui d'avoir engagé le début du commencement de la transition nécessaire aux contraintes des limites planétaires sur le secteur bâtiminaire, notamment en France.

OK, c'est ça. Et donc, je pense qu'on va pouvoir tout doucement aller dans la partie un peu plus technique, si je peux dire ça comme ça. JANUS, avant le package Omnibus, ils étaient soumis à la CSRD ou pas ?

Non, on n'a jamais été soumis sous aucune forme. Et tout ce qu'on a toujours fait sur les questions de transition, climat, biodiversité, ça a toujours été dans un mode de démarche volontaire. Déjà, la société à mission, puisqu'elle est volontaire, on n'est pas obligé d'aller jusqu'au bout, d'avoir cette reconnaissance de société à mission qui est quand même contrainte par un OTI, par aussi le mode de gouvernance. Pareil, le mode de gouvernance, on aurait pu se contenter d'avoir un seul salarié. On a pris toutes les parties prenantes et on a un écosystème de coopération. On est sept au comité de mission, on a sept personnes

extérieures au comité de mission pour avoir une gouvernance élargie. Et si je dis ça, c'est parce qu'ils ont participé activement à l'outil qui, moi, me semble le plus pertinent de la CSRD, c'est la matrice de double matérialité. C'est vraiment elle qui, aujourd'hui, oriente notre stratégie. Sans ça, globalement, on la vide un peu de sa substance. La CSRD, si on ne fait que piloter à la marche 3-4 indicateurs à la con, ça ne va pas servir à transformer le modèle. Alors que la matrice de double matérialité, quand on fait cet exercice-là, c'est un exercice, déjà intellectuellement, qui est très prenant, qui est très intéressant et qui permet aux entreprises de regarder, effectivement, leur impact à la fois financier, mais surtout l'impact matériel. Et derrière, d'avoir une piste stratégique, cette double matérialité, elle ouvre des visions stratégiques qui permettent de développer du business. Donc, elles sont intéressantes. Elles sont intéressantes à plusieurs titres.

C'est ça. Et alors, est-ce que vous savez m'expliquer un peu comment votre entreprise a compris les exigences de la CSRD, même si je sais que vous n'avez pas été assujettis, donc peut-être que vous n'avez pas essayé de comprendre ces exigences-là. Mais est-ce que vous savez me dire si vous avez essayé de comprendre un peu ces exigences-là ou autre ?

Alors, oui, non, on a beaucoup travaillé à la compréhension. Pourquoi ? Parce que pour sortir notre premier rapport VSME qu'on a sorti il y a à peu près un mois, c'est une démarche qui a duré trois ans. Ces trois ans de travail, notamment sur tout ce qui va toucher au verbatim et puis effectivement aux évolutions à la fois réglementaires entre la première version de la VSME, puisque c'est la VSME qui nous a animés, la version volontaire pour les PME. Et donc, moi, j'ai fait un gros, gros travail. Déjà, on a un consultant qui a travaillé avec nous, qui lui s'est formé avec des spécialistes pour bien maîtriser le sujet parce qu'il n'est pas simple. Mais derrière, nous, on a voulu que cette CSRD version VSME adaptée PME, en allant jusqu'au bout de la démarche, c'est-à-dire de pouvoir éditer chaque année un rapport de durabilité, s'aligne sur la raison d'être de l'entreprise. Et donc, pour vous donner un exemple très concret, nous avons 15 indicateurs de mission historiques. Ces 15 indicateurs de mission sont devenus 15 indicateurs de mission, mais seulement deux qui ne concernent que la mission. Les 13 ont été repris des indicateurs de la VSME. Donc, on a aligné le modèle de mission grâce à la VSME, en ayant du coup des indicateurs qui sont beaucoup plus pertinents que ceux aux doigts mouillés que font les sociétés à mission, en disant globalement, en développant des indicateurs sociaux, sociétaux, environnementaux qui leur vont bien, puisqu'il n'y a aucune contrainte réglementaire. Je préfère aujourd'hui être aligné sur la VSME de la CSRD parce que ça me

semble beaucoup plus contraignant que d'être société à mission en s'inventant des indicateurs à la con tout seul dans son coin. Nous, on est passé par là. Ça a beaucoup, beaucoup évolué. Si on regarde nos rapports de mission 2021, 22, 23, 24, 25, on est au cinquième rapport de mission. On est au deuxième audit de l'OTI qui est publié maintenant sur notre site Internet, qui est à disposition. Les rapports de mission, le rapport de durabilité et le rapport d'audit est à disposition publié sur notre site Internet. On voit effectivement que c'est quelque chose qui est à mon sens et qu'il faut notifier comme ça dans une démarche, c'est à dire que le chemin, il est long et que la démarche, c'est comme un escalier. Un, il faut savoir quel but on vise, donc avoir un objectif à atteindre. Et deux, il va falloir le monter ou monter ses marches en fonction des moyens humains, techniques, organisationnels et financiers. Et chaque entreprise va le faire à son rythme, va le faire comme elle le peut. On aurait voulu aller plus vite, on aurait voulu sortir notre rapport de durabilité l'année dernière. C'est cette année, c'est comme ça. C'est la vie des entreprises. Et donc, ce qui est sympa, je trouve dans la VSME, c'est que c'est une démarche. Et donc, comme en plus, on est dans le mode du volontariat, on n'est pas contraint à dire qu'il faut rentrer dans les cases. On a toute l'attitude d'aller jusqu'au bout du bout du bout en ayant, en essayant d'aller le plus loin possible, en ne balayant aucun sujet d'un revers de la main. Sauf, bien sûr, quand c'est non applicable sur des questions de métriques. Par exemple, l'eau, on n'est pas concerné par l'eau, parce que voilà, ça parle du robinet qu'on boit. On n'utilise pas d'eau dans la chaîne de production. Donc, il y a des choses comme ça qu'on n'a qu'on n'a pas traité parce qu'elles étaient, elles n'avaient pas, elles n'avaient pas d'impact.

OK, exactement. Et vous avez déjà pas mal parlé de choses que vous avez mis en place, comme prendre un consultant externe, etc. Mais pour justement pouvoir vous confirmer aux exigences de cette réglementation et pour faire du coup ce premier rapport, qu'est ce que vous avez mis en place comme autre action concrète que ce que vous venez d'évoquer ?

Alors déjà, on a travaillé sur le module de l'EFRAG, c'est à dire que l'action concrète, c'est déjà de se dire quelle base de travail on prend pour avoir un outil vierge. Donc, on a beaucoup travaillé pendant six mois avec un outil Excel, le premier de l'EFRAG, même s'il a beaucoup évolué, même sur le verbatim, même sur les verbiages, même sur les changements de nom entre l'anglais et le français. Des fois, la durabilité, c'est devenu je ne sais plus quoi, machin, c'est devenu... Enfin, c'était assez chaud. Mais donc, on s'est donné un an pour se dire que ce module-là, on allait l'actualiser à chaque fois que l'EFRAG

en sortait une nouvelle version amendée. Mais c'est celui-ci qui serait notre base pour commencer à le remplir. Et c'est vrai qu'il y a d'abord, avant même de parler d'indicateurs, toute l'explication de ce que fait l'entreprise et qui a pour nous été un gros, gros travail d'échange entre le comité de mission, d'une part, qui aujourd'hui pilote la gouvernance de l'entreprise, puisque comme je suis actionnaire à quasi 100% de ma boîte, mon comité de mission est devenu mon conseil d'administration. J'ai la chance de pouvoir avoir fait, mais c'est spécifique à Janus, d'avoir fait un comité de mission qui, lui, est un conseil d'administration. Donc, toutes les décisions qui sont prises par le comité de mission sont appliquées. Et d'ailleurs, la double matérialité, c'est eux qui l'ont aussi amendée. C'est-à-dire que nous, on a fait notre proposition et ensuite, il y a une réunion de travail pour pouvoir l'amender. Et donc, le premier travail qu'on a voulu faire, c'est le travail un peu de remplir des cases et de remplir toutes les cases. Et ça, ça a été extrêmement long, avec des décisions, des arbitrages, beaucoup de discussions, beaucoup de débats, beaucoup d'échanges. Et on a mis une année, avant même de parler d'indicateurs, pour pouvoir remplir tout ce qui permet ensuite de sortir le rapport sur l'entreprise, son secteur d'activité, ses clients, son écosystème, ses parties prenantes. Et donc, d'expliquer vraiment comment tout ça, ça fonctionne. Et souvent, ce n'est pas écrit dans une entreprise. Donc, ça nous a permis aussi de travailler à notre propre organisation en prenant des engagements et en travaillant plutôt à l'écosystème, une organisation écosystémique et pas uniquement une organisation souvent stratégique qui est chiffre d'affaires, résultat. Et à 5 ans, on est où ? Plus 30%. Là, on voit qu'on n'est pas du tout dans ces sujets-là. Et ça, ça a été pertinent et intéressant. Mais ça a pris une première année. On est sur 2023-2024. Dès que le premier modèle sort de l'EFRAG, on a pris une année. Et là, on a travaillé, mais travaillé, travaillé, travaillé. C'est extrêmement long. C'est chronophage. Ça prend du temps. Mais il faut remplir toutes ces cases-là et faire des arbitrages et faire des choix qu'on a l'habitude de faire, mais un peu particuliers. Donc, ça a été le premier gros travail. C'est fait entre le consultant, la société Lucide, présidée par Daniel Luciani, qui nous a accompagnés sur la société à émissions et qui a été se former sur la CSRD pour pouvoir nous accompagner puisqu'on voulait avoir la même personne sur cet accompagnement. Et puis, la première année, on s'est dit qu'on allait se faire des allers-retours tranquilles. On a quatre comités de mission par an et on va faire des allers-retours continus comme ça avec le comité de mission jusqu'à temps qu'on ait une feuille de route et qu'on ait pu remplir la totalité des champs à remplir qui le sont dans le cadre du document de l'EFRAG qu'on avait téléchargé.

OK, exactement. Et alors, ma prochaine question, c'est comment est-ce que vous avez utilisé concrètement ces normes VSME afin de faire votre premier rapport de durabilité ?

Alors, vraiment, là pour nous, ça a été la question d'alignement. J'en ai déjà parlé tout à l'heure, mais vraiment, j'insiste, c'est-à-dire que partout où un indicateur entrerait, je ne sais pas si vous avez été voir un de nos rapports de mission, mais on a un modèle de mission qui tient sur un A3. Sur chacun de nos axes, on s'est aligné sur des ODD, donc les objectifs développement durable. On avait quinze indicateurs de mission et donc à un moment donné, sur chaque ligne sur lesquelles il y avait un indicateur à piloter, à partir du moment où c'était appliqué, on a travaillé à regarder, est-ce qu'en miroir, il y avait déjà un indicateur ? Donc, par exemple, carbone, climat, ça tombe bien, on avait déjà fait deux bilans carbone en scope 3. Donc ça, ça nous a permis de dire que l'indicateur carbone, on était capable de le piloter des deux côtés. La biodiversité, idem, c'est du mètre carré de surface gérée en espace vert, comme on avait déjà fait ce travail-là sur la biodiversité, qu'on a passé 390 mètres carrés d'espace vert en gestion de tombes tardives, puisqu'on n'a que deux tombes par an, et encore c'est du fauchage, et qu'on a mis des prairies fleuries, puis qu'on a mis des arbres, fruitiers, etc., et qu'on mesure chaque année la faune et la flore. C'est des choses, on dit, c'est bon, là on a le match. Et de manière à ce que ce soit non plus la mission et les indicateurs de mission qui nous animent, mais que la mission soit alignée sur la VSME de la CSRD. Et donc on se retrouve, in fine, après globalement une année supplémentaire de travail, à avoir depuis le 30 septembre, puisqu'on clôture notre activité comptable au 30 septembre de chaque année, au 30 septembre dernier, nous avons 13 indicateurs à piloter pour la VSME qui ont été alignés sur les indicateurs de mission. Et donc dans le dernier rapport de mission qui est disponible sur notre site internet, nous avons demandé au comité de mission de se positionner sur chacun des indicateurs. Donc aujourd'hui, nos indicateurs de durabilité, que vous avez pu consulter et constater dans notre rapport de durabilité, sont des indicateurs que nous pilotons dans le cadre de la mission, et du coup dans le cadre de notre rapport de durabilité. On a essayé de trouver une articulation intelligente pour ne pas rajouter des indicateurs aux indicateurs, en sachant que la question de la collecte des informations reste un vrai problème. La data et le numérique dans le bâtiment, c'est deux mondes qui s'ignorent. Si vous appelez un artisan chez vous pour faire un devis, il vient encore avec un bloc-notes et un stylo, voire un crayon à papier. Donc de là à digitaliser, à stocker, à structurer la donnée, ça, ça a été aussi un gros, gros, gros travail. Mais on l'avait fait déjà sur la mission. Donc là, ça nous a permis déjà d'avoir engagé un certain nombre

de collectes en interne de data, y compris déjà parce qu'on avait fait deux bilans carbone en scope 3. Et alors là, je ne vous dis pas le grand moment de solitude quand vous faites du carbone et qu'on vous demande vos achats, et qu'on vous demande des mètres carrés ou des ACV sur les produits que vous achetez, et que les industriels sont foutus de vous les donner, et que vous vous retrouvez à travailler sur des métriques de l'ADEME qui datent de 2003, sur du prix. En fait, on a fait du bilan carbone en scope 3 sur le prix. Et pourquoi on a fait du bilan carbone en scope 3? Parce que 95% de nos émissions de gaz à effet de serre sont en scope 3 dans notre activité. C'est sur nos achats. Et donc, on s'est dit que si on voulait réduire le carbone, ça ne veut pas dire qu'il ne fallait pas travailler en interne sur la façon dont on organisait pour réduire le carbone, mais il fallait travailler sur nos achats. Et donc, depuis 5 ans, on a une politique d'achat responsable et chaque année, on questionne nos fournisseurs et on référence nos fournisseurs en les contraignant sur un certain nombre d'obligations, de normes, de contraintes, bilan carbone, rapport de durabilité, etc. Donc, on commence à challenger aussi nos fournisseurs sur ces sujets-là.

C'est ça. Vous avez parlé que c'était assez compliqué pour vous de collecter les données, etc. Et moi, justement, je me demandais un peu, c'était quoi, dans le cadre de cette rédaction du premier rapport avec les normes VSME, vos plus gros challenges que vous avez rencontrés pour faire ce rapport ?

En fait, comme on avait déjà travaillé au pilotage en tant que société à mission et que la CSRD est arrivée trois années plus tard, et qu'on avait déjà fait deux bilans carbone, etc., on avait déjà des outils. On les a adaptés, on les a modifiés, on les a amendés. On s'est doté maintenant, cette année, d'un outil qui a sorti notre rapport de durabilité, qui est l'outil intersection, dans lequel on a rentré et saisi la totalité de nos datas, avec un plan d'action notamment RSE, tout ce qui touche au développement durable, mais aussi à la responsabilité sociale et sociétale d'entreprise. Et donc, on a juste, on va dire, amélioré, aujourd'hui, la collecte. C'est-à-dire la collecte, aujourd'hui, de nos datas. Alors, désormais, après, bien sûr, cinq années et demie de travail, elle est maintenant automatisée. Je m'explique. C'est notre service comptable, notre responsable administrative et financière, que l'on a formé pour passer d'une vision compta, uniquement, en collecte, à une donnée RSE extra-financier. Et donc, on pensait qu'avec un outil comme Sage, on pourrait collecter la data, et on s'est aperçu que non. Donc, on a géré pendant longtemps un fichier Excel, mais un truc monstrueux. Avec tout ce qu'on pilote comme indicateur, c'est un truc de malade. Mais bon, avec tous les bugs que ça peut avoir sur Excel. Et puis, on est passé, maintenant, depuis plus d'un an, sur Intersection. Et donc,

chaque jour, on saisit la donnée que l'on collecte. Exemple très concret, on reçoit une facture EDF, on prend les kilowatts, bingo, on les saisit sur Intersection. On reçoit une facture d'eau, on prend le mètre cube, on le publie. On reçoit une facture de carburant, on prend gasoil, on prend essence, on publie. Et on scinde à chaque fois les mètres cubes, par exemple, des taxes d'acheminement et autres. Et donc, on a fait un gros, gros travail sur ce fichier Excel pendant plusieurs années. Et aujourd'hui, on a travaillé à la collecte au fil de l'eau pour ne pas arriver en fin d'année à avoir une collecte de dingue. Et puis, en parallèle, je ne sais pas si vous avez vu, mais depuis cinq ans, on fait de la comptabilité universelle. Donc, on avait aussi des critères de comptabilité extra-financière. Et donc, ça, ça nous a aussi aidé à structurer avec le cabinet de Saint-Franc, qui est à la fois notre TI et à la fois met en oeuvre l'outil de comptabilité universelle. Ça nous a permis aussi de compter autre chose. Parce que la VSME, elle est intéressante si vous travaillez à changer le modèle. Si vous voulez faire rentrer la CSRD dans le modèle actuel, pourquoi pas ? Mais il faut plutôt avoir une stratégie de changement de façon dont vous travaillez pour réduire la totalité de vos impacts. Sinon, vous allez sortir un rapport qui va être dégueulasse. Alors après, ce n'est pas grave. Il y en a que ça ne gêne pas, parce que ceux qui sont contraints, ils rendent un rapport par la contrainte. Nous, ce n'est pas le cas. Donc, on voulait que ça soit aussi qu'on voit au fur et à mesure des années, comme c'était le cas sur nos indicateurs de mission, qu'on ait, et ça, c'est bien fait là-dessus, sur la VSME de l'EFRAG, on voit bien que les indicateurs, il faut qu'il y ait un résultat de l'année, il y ait une projection à 5 ans, mais aussi une projection à 2030 ou 2050, qu'on ait une forme de stratégie de visibilité sur là où vont nos indicateurs. Et ça, je trouve que c'est très, très pertinent, parce que ça permet de sortir du court terme pour aller sur une vision un peu plus moyen-long terme, parce qu'il faut savoir ce qu'on appelle long terme. Moi, long terme, je dirais que c'est un siècle. Si on est à 20 ans, à la limite, c'est même du court terme sur la notion de la vie des mutations ou des adaptations, parce que voilà, la vie a 3,8 milliards d'années, donc quand on regarde, nous, nos notions qu'on a, nous, espèces qui ne vivons qu'un siècle, et encore, pas tous, pas la moyenne, mais voilà, on a une vision très, très court-termiste qui fait que globalement, on n'a pas cette vision sur du long terme pour changer les tendances, ce qui est un sujet, un vrai sujet de fond sur les stratégies d'entreprise.

Exactement. Et donc, moi, je pense que tout ce qui est lié, CSRD, etc., on a fait un peu le tour, donc on va plus aborder une deuxième partie, plus centré sur les pratiques et outils de contrôle de gestion. Donc, ma première question, c'est, avant de faire ce

rapport VSME, est-ce que vous disposez d'outils ou pratiques de contrôle de gestion qui vous permettent de collecter et suivre des informations environnementales ?

Je suppose qu'avec vos rapports de mission, c'est déjà le cas, mais peut-être que je me trompe, je ne sais pas. Alors, fichier Excel, puisqu'il n'existe rien, c'est-à-dire qu'il n'existe absolument rien sur le marché, on a travaillé pendant deux ans au choix d'outils, je vous dis, notre choix s'est porté sur Intersection parce que, dans le modèle économique de ce qu'ils produisent, mais aussi dans l'IA qu'ils ont intégré, mais aussi dans la liste complète des outils, y compris avec TechAir, qui a habilité Bilan Carbone, la possibilité d'avoir un seul outil de pilotage, pour nous, de la société à mission, ils ont intégré la VSME dedans, avec tous les données CSRD, ils sortent la grille de double matérialité, ils ont intégré les plans stratégiques RSE des entreprises, enfin voilà, ils ont fait un outil de pilotage extra-financier qui sont en train, en plus, d'interfacer avec une API sur Sage, pour aller chercher la donnée automatique, parce qu'aujourd'hui, il faut la donner et il faut nourrir la bête, moi j'aimerais bien automatiser, donc ils sont en train de développer ça, l'idée c'est que, quand vous enregistrez une facture dans Sage, vous avez le droit d'avoir une sous-ligne sur la facture, et donc la sous-ligne permettrait de dire, quand on enregistre une facture EDF, on pourrait mettre le kilowattheure et remonter automatiquement en API sur intersection, puisque moi, l'idée que l'on a pour l'année prochaine, c'est d'avoir, on a un tableau de bord de gestion de trésorerie qui se met automatiquement à jour, avec des systèmes automatisés du bi-reporting de Sage, on a des comptes d'exploitation qui sortent tous les mois à J15 pour le mois M-1, donc voilà, on a des outils de pilotage de tout ce compte d'exploitation développement durable, il n'y en a pas, et donc moi ce que j'aimerais, c'est d'avoir le corollaire du compte d'exploitation en compte développement durable, de manière à ce que chaque mois, je connaisse ma consommation d'eau, mon taux de CO2, ma trajectoire carbone, sur tous les indicateurs que je gère, les accidents de travail, la masse salariale, enfin sur tous les indicateurs que l'on pilote, d'avoir un tableau de bord, et donc c'est ce qu'on est en train de travailler avec intersection, et donc maintenant, nous on nourrit avec les DSN notamment, mais aussi les FEC comptables, tous les mois, on les saisit automatiquement dans intersection, de manière à avoir ces éléments au fil de l'eau. C'est ça, et vous avez déjà émise quelques idées, mais alors comment est-ce que, pour le moment, vous collectez ces données environnementales ? Alors moi j'ai centralisé toutes ces données en collecte à la compta, puisque la compta reçoit globalement la totalité des factures, et les données globalement extra financières sont des données qu'on a sur les factures, de façon systématique. Un gestionnaire des déchets, si vous l'avez bien validé le contrat, il va vous traiter sur la facture, la benne d'IBE, le

transport, la caractérisation de la benne, et donc vous récupérez tout sur une facture. Donc nous on a formé notre responsable administrative et financière à la collecte via les factures de toutes ces datas, et ensuite quand moi je valide les factures sur un process interne, quand il y a un élément, je stabilote et je lui demande de l'enregistrer, si jamais c'est zappé.

Ok c'est ça. Alors afin de mettre en oeuvre ce premier rapport, vous m'avez parlé d'un consultant externe, mais est-ce que vous avez eu besoin d'autres ressources ou d'aide externe ?

Une ressource interne, la RAF qui a dû accepter de changer de métier, qui a dû accepter de se plier aux contraintes qui étaient les nôtres, de développer ses compétences sur de nouveaux outils, elle a failli y partir d'ailleurs Laurence, mais aujourd'hui elle est plutôt dans cette dynamique parce qu'elle représente les salariés au comité de mission, elle est entrée dans la gouvernance, elle a compris les objectifs et maintenant elle est extrêmement engagée, mais ça n'a pas été évident puisque en fait vous êtes dans la conduite du changement, et tous les sujets dont on parle depuis le début, le vrai problème qu'on a en France, même pour les individus, c'est la conduite du changement, c'est-à-dire de dire qu'avant on faisait comme ça, le avant faisait comme ça, aujourd'hui ça n'est plus possible puisqu'on voit bien que le monde change, donc il faut pas uniquement s'adapter, il faut aussi anticiper ce qui va se passer demain, et c'est très compliqué pour les individus, à commencer par moi ou par vous, on sait bien que nul n'a jamais changé quiconque sauf lui-même, et il y a déjà du boulot, donc on va pas changer les autres, on peut faire prendre conscience aux autres qu'il faut qu'ils changent, nous on l'a vu sur la question des déchets avec nos salariés, on n'est pas arrivé aujourd'hui à 98,6% de nos déchets recyclés, en un claquement de doigts, ça nous a pris cinq années de travail, formation, note de service, formation, note de service, sanction, répétition, répétition, répétition, et c'est pas bien, caractérisation d'ébène, c'est un travail au long cours, c'est un travail de changement, de conduite du changement qui est extrêmement puissant, et fort, et long, et c'est frustrant pour un dirigeant, parce qu'on a l'habitude de prendre des trucs et d'aller vite, et sur ces questions-là de CSRD, c'est des choses sur lesquelles ce qu'on fait aujourd'hui n'aura un impact peut-être que dans trois ans, donc il faut accepter que c'est long, et que ça va pas être facile, pour illustrer ça, sur l'OTI, l'organisme tiers indépendant, donc société ambition, quand il vient en 2023, il audite les salariés, et pourtant voilà, on est dans une boîte de dix salariés, les salariés on les connaît tous, on a une proximité, engagement des salariés 2 sur 6, et donc en 2024, on a fait 14 jours de formation à la transition écologique

auprès de nos collaborateurs, parce qu'on s'est aperçu que la vision qu'avait la direction n'était absolument pas partagée, et c'est pas parce que quelqu'un voit et comprend que les autres voient et comprennent, et donc il faut vraiment faire ce travail de formation, de fond, pour accompagner le changement, sinon les entreprises bougent pas de ligne, elles restent, on a toujours fait comme ça, cette excuse à la con, qui fait que, si vous prenez un exemple Kodak, 2012, chapter 11 aux Etats-Unis, numéro un mondial, ils sont morts, alors qu'ils avaient les brevets du numérique, donc attention, on a toujours fait comme ça, parce qu'il y a un paquet de gens qui vont mourir, parce qu'ils ont toujours fait comme ça, et qu'ils ont l'impression que les us et coutumes, c'est anti-innovation.

Exactement, et là vous m'avez parlé pas mal de pratiques, et vous avez beaucoup conscientisé vos employés justement à cette intégration de la durabilité, est-ce que vous avez d'autres exemples, que ce soit dans vos outils ou dans votre entreprise en général, où vous avez aussi intégré cette durabilité ?

Alors, c'est systémique, encore une fois, c'est pas que l'interne et que les salariés, c'est les fournisseurs et c'est les clients, et c'est le territoire, et donc ces changements de façon de fonctionner, par exemple le réemploi, qui fait partie de la partie économie circulaire, vous le faites que si les clients ils acceptent de vous acheter des produits en réemploi, on a mis 8 ans avec un client pour avoir une ligne de réemploi, donc c'est un travail, on a mis des années avec des fournisseurs, en quittant certains fournisseurs, en faisant des appels d'offres, le gestionnaire de déchets qui en 2021 n'était pas capable de recycler les profilés PVC, alors que moi j'avais pris l'engagement de ne plus mettre de plastique sous terre, d'avoir un système de recyclage, parce qu'on a une usine en France qui s'appelle VK et qui recycle les menuiseries PVC en France, et donc on a changé de prestataire, on a eu le courage de changer de prestataire pour avoir une benne PVC, démanteler les menuiseries chez nous, en attendant l'arrêt de bâtiment, la responsabilité élargie des producteurs, qui fait qu'aujourd'hui on a des collecteurs sur le territoire de structures d'insertion par l'activité économique qui font du démantèlement de menuiseries. Mais ce n'était pas le cas en 2021 quand on s'est dit qu'il était absolument anormal en France que le secteur du bâtiment enfouisse 400 000 tonnes de plastique sous terre alors que l'on sait recycler. Donc, il faut aussi... C'est écosystémique. On ne peut pas faire genre la VSME, la CSRD dans son coin, dans sa boîte. Ça ne marche que si on développe. C'est ce que dit Olivier Hamant globalement. Je ne sais pas si vous le connaissez sur le principe de la robustesse. Il faut aller voir ce que fait Olivier Hamant. C'est un mec absolument brillant qui est très connu en France et qui milite sur un changement de société à deux niveaux, c'est-à-dire de

regarder comment fonctionne le vivant pour s'en inspirer et donc de passer à un système de compétition, à un système de coopération puisque dans le vivant, il n'y a compétition que quand il y a rareté. Nous, on a tout en abondance et on est en compétition. On fout nos gosses en compétition à l'école. Dès le plus jeune âge, on ne voit pas la raison. Il n'y a pas de raison d'être en compétition. Dans la nature, il y a la coopération. Donc, comment on mute d'un modèle de compétition à un modèle de coopération ? C'est ce que je vous disais en embarquant un écosystème de parties prenantes. Et deuxièmement, c'est sortir de l'outil de performance pour aller vers l'outil que lui, il appelle la robustesse. Comment demain, on a un modèle qui s'adapte comme en ce moment avec la chaleur ? Comment les entreprises ont prévu de s'organiser pour s'adapter ? Contraintes, horaires de travail, fournir de l'eau aux salariés, des éléments de refroidissement, etc. Les boîtes qui n'ont pas anticipé ces éléments-là sont des boîtes qui seront moins robustes parce qu'elles sont performantes. Mais dans la nature, il n'y a pas de notion de performance, il y a une notion de robustesse, c'est-à-dire une capacité à s'adapter systématiquement à son environnement. Et nous, ce n'est pas du tout le modèle qu'on a pris. Donc, voilà, on est en train de regarder comment. Pour répondre clairement, systémique, ce n'est pas que le dirigeant, que le cadre direction, que la gouvernance et que les salariés. C'est aussi les fournisseurs, c'est aussi le territoire. On a un groupe de travail depuis trois ans sur la communauté d'agglomération du Beauvaisis, avec des structures d'insertion par l'activité économique, avec des associations, avec les politiques engagées sur ces questions de transition. Parce que tout seul, on ne fera rien. Malgré la bonne volonté, vous êtes là et puis vous parlez dans le désert, vous prêchez. Mais en fait, vous prêchez pour rien puisque personne ne vous écoute. Donc, il faut le faire. Il faut le faire en coopération. Ce n'est pas évident. Ça demande du temps. Mais voilà, ça permet que ce que vous annoncez et les résultats que vous avez, ils ne sont plutôt pas mal.

Exactement. Si on parle uniquement maintenant de la collecte de vos données environnementales, vous m'avez dit que vous aviez des difficultés, principalement à collecter celles liées aux émissions carbone. Est-ce que vous vous rencontrez d'autres défis pour d'autres données ou alors si vous voulez développer un peu plus votre défi principal avec ces données carbone ?

Encore une fois, tant que ça dépend de vous, si c'est votre fournisseur de déchets, c'est à vous de dire quelles données vous avez besoin. Donc là, vous faites un appel d'offre, c'est assez simple. Par contre, quand vous travaillez avec des industries, des groupes comme le groupe Max, Sipa, menuiserie, pour les citer en exemple, quand vous leur dites, donnez-

vous bien, vous pourriez me donner s'il vous plaît le poids des menuiseries que vous me livrez, éventuellement le mètre carré, voire une ACV et ils sont pas foutus. C'est un truc de dingue. Il y a des mecs qui transportent dans des semis, ils ne connaissent même pas le poids des ouvrages qui sortent des usines. Et donc l'auditeur Bilan Carbone en 2024 nous dit, vous avez un sujet, c'est qu'on est obligé de faire du scope 3 par la data qu'on n'a pas. Et donc on prend la base ADEME sur du monétaire. Donc on a aujourd'hui un scope 3 monétaire. Donc moi, je rêve. Et donc c'est pour ça qu'on intègre aujourd'hui TEC-R qui gère le Bilan Carbone dans Intersection pour que ça soit interfacé et qu'on a formé maintenant aussi, elle est en train de se former, notre AFF à la gestion du Bilan Carbone de manière à ce que on collecte au fil de l'eau le Bilan Carbone et qu'on puisse demain avancer beaucoup plus en détail sur ces questions-là et faire que s'il faille se séparer d'un fournisseur, c'est ce qu'on est en train de regarder sur les menuiseries, on puisse changer de fournisseur pour aller vers un fournisseur qui soit en capacité de nous apporter sur les produits qu'on achète un minima, une FDES, une fiche de données environnementales et sanitaires ou une ACV produit de manière à ce qu'au-delà simplement de l'information technique du produit et de sa durabilité, on récupère parce que c'est notre métier aussi les conditions de maintenance et d'entretien. Parce que le changement de modèle du bâtiment, demain, c'est de dire aujourd'hui le bâtiment, les gens font du curatif, ma porte ne marche plus, est-ce que vous pouvez venir dépanner, mon volet ne s'ouvre plus, est-ce que vous pouvez venir dépanner ? Ça, ce n'est pas durable. La durabilité, c'est l'entretien. Et donc comment on passe du curatif au préventif ? Normalement, avec des données, fabriquant sur des notices d'entretien et où quand le fabricant sur une FDES, il donne une durée de vie, comme il donne une durée de vie, il contraint la maintenance. Si vous ne faites pas la maintenance, le produit ne durera pas longtemps. Et donc, c'est ce qu'on essaye de regarder, de travailler aujourd'hui pour développer des nouveaux modèles économiques, notamment autour de l'économie de la fonctionnalité de la coopération.

Parfait. Ici, c'est ma dernière question. C'est de savoir quelles améliorations vous envisagez d'apporter dans le futur, justement pour faire ces rapports de durabilité ? Je sais que vous avez déjà évoqué 2-3 idées, mais si vous voulez les évoquer plus en détail ou en évoquer d'autres.

On a publié une page sur notre site puisque c'est l'année des justes combats. Je vais vous en parler de deux qui me tiennent vraiment à cœur, qui vont, au-delà de simples indicateurs, changer le modèle. L'idée, c'est de penser le changement au lieu de changer le pansement, et pas de changer le pansement sur une jambe de bois. Donc, si on veut

répondre aux sujets qui sont les nôtres, la CSRD, c'est quoi l'idée de fond ? C'est de modifier. C'est un, de collecter pour regarder comment les entreprises se comportent les unes avec les autres par secteur d'activité. Ça, c'est sûr et certain. Et ça, c'est génial parce que sinon, vous mélangez des torchons et des serviettes. Et donc, globalement, vous ne pouvez pas savoir si l'entreprise est responsable au-delà de ce qu'elle déclare. Je trouvais que rien que là-dessus, on aurait dû conserver la CSRD et ne pas répondre à la politique de Trump en faisant le projet Omnibus, ce qui a quand même vachement détricoté. Parce que les quelques indicateurs qu'on va laisser aux PME, je veux dire, c'est bout de shit. C'est de la merde. Ça ne va pas du tout changer le modèle. On va continuer comme avant et tout le monde s'emballe les steaks. Mais bon, on aura sorti trois, quatre conneries. On aura aménagé à la baisse le machin. Cependant, il y a deux sujets qui me tiennent à cœur. C'est d'abord le digital, la data, et ça fait partie des données. C'est comment on permet de développer un système data écosystémique pour collecter la data de façon automatique avec des API. Client, patrimoine, fournisseur, intervenant. Tout ça dans l'idée de réduire l'empreinte carbone, de réduire les interventions inutiles, d'être beaucoup plus efficace sur les interventions. On a déjà digitalisé notre organisation puisqu'on a un ERP qui a été reconnu par les Hauts-de-France, notre région, avec un titre de... Comment ils ont appelé ça ? Ils ont mis outil digital durable. On a une reconnaissance d'un outil digital durable, d'innovation durable, puisqu'on avait intégré toutes les tournées automatisées avec du Google pour réduire la tournée qui réduisait le CO2 et qui offrait effectivement un service, etc. Donc, on veut creuser ce sujet-là pour aller plus loin sur le digital avec un projet de services fédérés. L'idée, c'est du bim inversé du bâtiment. C'est par la maintenance, permettre de faire de la maintenance préventive en collectant tout corps d'État pendant deux ans, toutes les interventions, lors des interventions, de la data sur le bâtiment, soit des interventions, soit éventuellement périphériques. Ça, c'est le premier sujet qui me tient à cœur. Et le deuxième, c'est celui de la réinvention de la porte de hall, c'est-à-dire arrêter d'utiliser les modèles en disant on va créer une porte. Il y a à peu près 500 000 portes en France aujourd'hui, en porte de hall, dans quasi beaucoup de bâtiments publics, etc. Les bailleurs sociaux, les copropriétés. Et donc, l'idée, c'est de réinventer une porte. Et donc, on a eu le soutien des Hauts-de-France et de l'ADEME parce qu'on a déjà fait, l'année dernière, un petit tremplin. On a pris 80 000 euros de subventions pour aller réinventer la porte de hall pour qu'elle puisse durer 50 ans et être en maintenance et qu'on puisse la commercialiser 2027 ou 2028 sur une porte qui ne serait plus vendue, mais qui serait louée avec la maintenance intégrée. Elle serait globalement à isopérimètre en termes de coûts, sauf qu'on offrirait une réduction carbone et une réduction de l'impact

de diversité. Et l'idée, c'est de sortir un peu de la façon dont s'est fait. Aujourd'hui, n'importe quel industriel vous fabrique des portes en bois, des portes en PVC, des portes en alu. Nous, on s'est dit non, on va aller regarder le vivant. On va regarder comment la fonction du seuil, du passage, elle existe dans le vivant, le vivant gère la luminosité et on va essayer de trouver par le biomimétisme et éventuellement des produits un peu modernes comme ça pourrait être par exemple le cas avec une porte qu'on a trouvé en Allemagne qui est à base de mycélium, de champignons. Ils ont réussi à faire une porte avec du champignon. Et donc, c'est d'aller regarder un petit peu comment on pourrait réinventer la porte de demain sur un modèle économique qui est un modèle qui va disrupter le modèle de l'économie linéaire tel qu'il existe aujourd'hui.

OK, c'est ça. Et voilà, moi, j'ai plus trop de questions pour vous. Vos réponses étaient franchement super intéressantes et pertinentes. Je pense que ça m'offre un beau cadre de travail. Je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose ou parler de quelque chose qu'on n'a pas abordé. Je tiens encore une fois à vous remercier, évidemment, pour votre disponibilité.

6.2.10 Entretien avec l'entreprise Besix

Et avant qu'on commence, je tenais aussi à te remercier pour ton temps. Je suis sûr que ça me permettra quand même de faire une belle analyse derrière, donc merci beaucoup. Et donc voilà, pour commencer, est-ce que tu peux te décrire en quelques mots et dire ton poste au sein de de ton entreprise ?

Alors, je suis le Sustainability Director de chez Besix Red. Donc Besix Red, comme ça tu le sais bien, c'est la partie immobilière du groupe de construction Besix. Donc il y a la construction, les infrastructures, les ponts, les bâtiments que tu vois, le Burj Khalifa, le musée du Caire, tout ça, c'est Besix la construction. Mais nous on est en amont, on est le Real Estate Developer. Et donc, nous on achète soit des terrains, soit des bâtiments. On rénove, on construit, on construit si c'est un terrain, et puis on revend. Et donc si tu veux, Besix Red est le client de Besix. Comme ça tu vois un petit peu. Et moi je m'occupe donc de la durabilité pour Besix Red. C'est la raison pour laquelle je suis effectivement une PME. En gros je suis une PME, ce n'est pas vraiment une PME, je suis une filiale. Enfin, Besix Red est une filiale du groupe de construction. Voilà. Qui est un, eux, lui par contre, une

multinationale. Puisque Besix est basé en Australie, au Moyen-Orient. Puis détenue à 50% par des Belges et à 50% par des Égyptiens. Et donc voilà. Et donc ils ont créé un département. Mais on est assez autonome, ce qui fait qu'effectivement on fonctionne comme une PME, puisque ce n'est pas le même métier. Quand tu dois acheter un terrain, tu dois faire l'acquisition du terrain, tu dois te faire une analyse du terrain, des besoins du quartier, des besoins de la ville, etc. Donc toute cette analyse là c'est la nôtre. Et puis le risque est le nôtre, c'est-à-dire qu'est-ce qu'on va en faire par la suite, quel architecte on va prendre, quels sont les coûts, quels sont les bénéfices, tel type de fonction qu'on peut mettre dans le bâtiment. Et en fonction de tout ça, et bien à un moment donné on dit ok, on a déterminé tout ça, on a le permis, maintenant on fait appel au constructeur et donc là Besix intervient et donc c'est à nous de voir si c'est soit Besix, soit un autre constructeur. La plupart du temps, je ne te cache pas que c'est Besix évidemment, parce que c'est donné du travail et l'argent reste dans le groupe mais ça peut être aussi quelqu'un d'autre. On a déjà fait des projets avec Thomas et Piron, pour te donner un exemple, qui est un concurrent en quelque sorte, c'est aussi de l'immobilier, et donc du coup ce n'est pas Besix Group qui construit et donc ce ne sont pas nos employés. Voilà. Et donc moi je m'occupe dans Besix Red, je m'occupe donc de la durabilité et dans le groupe il y a d'autres personnes qui s'occupent aussi de la durabilité. Ils ont engagé un Global Head of Sustainability qui sera là aussi pour un peu chapeauter tout ça. Moi je travaille en direct avec le CEO de Besix Red et pas avec le groupe. Bien sûr je les aide pour le reporting, je leur donne des informations, eux commencent à nous aider pour eux aussi la collecte des datas de gaz à effet de serre et autres CO2, enfin voilà. Mais il y a des synergies, on s'aide, mais on fait ça en toute autonomie, c'est la raison pour laquelle j'ai décidé aussi de faire un rapport, si tu veux, même si on n'a pas l'obligation, on le fait sur base volontaire, le groupe a l'obligation, le groupe a l'obligation pour, si je m'abuse, 2027, après il y aura des amendes, et donc eux doivent vraiment respecter la CSRD, les ESRS. Nous on l'a pris comme cadre de reporting, ça permettait, pourquoi est-ce qu'on l'a fait, parce que ça permet aussi de communiquer avec les investisseurs institutionnels, c'est-à-dire en gros ceux qui achètent nos bâtiments, nos bureaux, parfois aussi nos logements, de plus en plus d'investisseurs qui achètent 50 logements d'un coup, dans un bâtiment, et puis qui vont louer des appartements, des locations, des commerces, etc. Donc c'est la raison pour laquelle on veut aussi, je crois que c'est important pour ces gens-là de savoir à qui ils ont affaire, et donc c'est pour ça qu'on communique, on communique aussi pour les autorités publiques, comme ça elles savent qu'il y a les six red, qu'il y a la logique, qu'est-ce que l'on fait, et pour l'environnement, et au niveau social, etc. Donc connaître l'intérêt locuteur

qu'ils ont en face. C'est aussi pour les banques et les assurances, ça devient de plus en plus important, ils nous demandent systématiquement qu'est-ce que vous faites pour l'environnement, qu'est-ce que vous allez faire pour, et ça permet aussi, alors ce n'est pas toujours évident, mais ça permet aussi parfois d'avoir des taux d'intérêts plus bas quand on négocie bien. Et moi en ce qui me concerne, je travaille de manière transversale, je suis en direct avec le CEO, comme un COO pourrait l'être, et en termes de durabilité, je questionne en interne, j'essaie de transformer en interne, prendre des bonnes pratiques pour l'environnement, et donc sensibiliser et les développeurs, et les technical managers, sur tous les aspects, soit environnementaux, mais aussi sur les aspects sociétaux, je fais des formations en interne par exemple, en me disant tiens ça c'est important qu'ils le sachent, qu'est-ce qu'on fait pour la concertation citoyenne avec les citoyens, ça c'est quelque chose qu'on va essayer de développer cette année-ci, qui n'est pas encore tout à fait structuré, mais c'est un peu mon rôle maintenant, c'est un peu de structurer toutes ces tendances, pour rendre les choses évidentes pour les développeurs, les nouveaux développeurs, les technical managers, et se dire tiens qu'est-ce que t'as fait sur les problématiques de l'eau, sur la problématique de la biodiversité, et donc il faut dire ce qui est, souvent le développeur, en tout cas il y a quelques années, ne se posait pas ce genre de questions, c'était quoi, qu'est-ce qu'on fait, est-ce que t'as prévu de mettre des toitures vertes, est-ce que t'as prévu, et alors la question toujours se pose, mais pourquoi est-ce qu'on ferait ça, expliquer que c'est un, pour avoir ton permis plus rapidement, parce que la commune va te le demander, c'est aussi parce que ça donne de la valeur à ton bien, les gens, on a vu après le Covid, avaient besoin des espaces extérieurs, donc maintenant il faut créer beaucoup plus de jardins en îlot, qui permettraient d'être en contact avec la nature, donc tout ça, si tu veux, apporte aussi de la valeur à ton bien, et donc c'est la raison pour laquelle la durabilité doit exister. Après je te laisse passer à ta deuxième question, mais c'est un peu l'introduction générale, l'introduction générale, mais c'est vraiment pour te dire, je crois qu'aujourd'hui, là où le sustainability manager est à l'époque perçu comme quelqu'un qui vient pour défendre et l'environnement, et les aspects sociaux, et faire en sorte qu'on ne détruise pas la planète, c'est toujours le cas, bien sûr, il y a une fibre en soi, tu l'as ou tu ne l'as pas, mais la seconde, et pour moi la plus importante, c'est de se dire aussi, mais c'est parce que ça fait aussi gagner de la valeur à ton entreprise, ça fait gagner de la valeur à ton bien, au bien, c'est-à-dire que si aujourd'hui tu vends des appartements et que tu dis, oui, mais on a conçu des jardins intérieurs, etc., tu dis, ah oui, c'est quand même fort pratique, on a des espaces pour les vélos avec des recharges électriques, ce n'est pas pour l'environnement qu'on le fait, c'est parce qu'il y a une

tendance, il y a une demande, et la personne qui va aller vers ça va se dire, attends, c'est quand même hyper pratique d'avoir un bien maintenant avec mon vélo électrique bien sécurisé, je charge la nuit, je peux descendre, il y a des voitures électriques aussi, voilà, les tendances changent, elles changent vers beaucoup plus cette technologie verte et autres que sais-je, pour l'environnement, on va parler, regarde, si on prend un exemple qui n'est pas encore très concret, mais qui va le devenir très certainement, on a vu des chaleurs extrêmes qui se sont abattues ici en Belgique, ça va être le cas, on le sait, ça va être comme ça de plus en plus, il va y avoir de plus en plus de jours au fil des ans, qu'est-ce que ça va être en 2040, ça va être sans doute des semaines à 36, 30, 40 degrés, la question que l'on doit se poser en tant que développeurs immobiliers, qui mettons des biens sur le marché pour 30, 40, 50 ans, c'est ok, quel matériau on va utiliser, quelle architecture on va devoir utiliser, est-ce qu'on va devoir tout vitrer, dans quel cas il va falloir pomper à crever l'hiver pour la chaleur, et l'été, ça va être de l'ergot à crever, donc est-ce que c'est nécessaire de retourner vers du vitrage, ou est-ce qu'on doit revenir en arrière, est-ce qu'on doit mettre de la clim, ce serait pas con, de remettre de la clim, mais alors de panneaux solaires, comme ça on ne pollue pas trop non plus, donc voilà, et en fait on a pensé des bâtiments pour la chaleur, pour le froid, mais on n'a pas pensé pour la chaleur, donc maintenant je crois que le monde immobilier va se dire, et ça c'est le rôle du sustainability manager, c'est de se dire, ok, on a ces problématiques là pour les bâtiments, logements, pour le bien-être des gens, et bien ils pourront avoir de la clim, au-delà du chauffage, tout sera centralisé, mais quelles sont les technologies, dire à l'architecte dès le départ, attention, s'il te plaît, pas tout vitrer, parce qu'évidemment ça devient un four, et on ne veut pas mettre des fours sur le marché en 2035, voilà, et donc c'est toutes ces logiques-là, et moi mon rôle, c'est de prendre toutes ces logiques et les mettre dans des outils, j'appelle ça des outils, mais d'analyse, et dès le départ j'ai des documents qui disent voilà, alors, en termes de chaleur, en termes de CO2, en termes d'eau, en termes de biodiversité, voilà ce que vous devez faire, voilà ce à quoi vous devez penser, et donc mon souhait, c'est que l'architecte, le développeur, le technical manager, l'ingénieur, le bureau d'études, ils se mettent autour de la table et disent, ok, ça ce sont les ambitions de Besix RED, ok, ça c'est ce que vous voulez comme produit, ok, et bien partons sur cette base-là, et l'arbitrage se fera si l'architecte dit, oui, mais bon, je sais pas, je vais caricaturer un petit peu sur mes propos, mais oui, mais bon, c'est quand même très moche de mettre beaucoup de béton, des petites fenêtres, moi je veux que des fenêtres, etc., et bien c'est à nous de dire, non, non, écoute ce qu'on te dit, on veut pas de fenêtres, par contre on peut faire du middle middle, c'est-à-dire un peu de fenêtres, vers le haut et vers le bas, un peu plus de un mur, quoi,

tout simplement, alors la question c'est, est-ce qu'on pourrait mettre pas plus de bois, ou des bâtiments recyclés, etc., et donc systématiquement le challenge est pour que le bâtiment soit le moins carboné possible, le plus efficace financièrement, énergétiquement, pourquoi, parce que celui qui va nous l'acheter va être bien content quand on va lui dire, voilà, en termes de kWh par mètre carré par an, bah tu vas utiliser que 35, et plus 90 ou 110, comme c'était l'été à l'époque, donc ta facture d'électricité va diminuer, et puis on dira, ah quoi, vous avez mis de la clim, mais ça va me coûter cher, mais non, non, parce qu'en fait on a mis des pannes solaires, ah oui, ok, et l'arbitrage maintenant, c'est de se dire, qu'est-ce qu'on peut mettre pour que ce soit pas hors de prix pour le commun des mortels, que ça reste un logement abordable pour la middle class, et voilà, et en même temps que tu puisses te dire, oui, mais surtout c'est pour, si vous y habitez pour 10, 15, 20, 30 ans, vous avez tout intérêt à mettre de l'argent maintenant dans cet investissement, parce que votre facture d'électricité, elle va diminuer moindrement, la gestion de l'eau, on a mis des systèmes mécaniques pour tous les WC ou que sais-je, pour être utilisé, ce sont de l'eau de pluie, il y a des citernes, il y en a plusieurs, donc l'espace extérieur pour les communs, pour les appartements, ce ne sera pas payé, puisque ce sont l'eau de pluie qui est récupérée, c'est de l'eau grise, l'eau des douches à renettoyer sur le site, enfin voilà, donc tu vois, ça c'est mon rôle, c'est de prendre tous ces aspects-là, et alors essayer d'aller les challenger chez les développeurs, les techniciens, que ça rentre dans leur esprit, et je pense que ce sera mon rôle pour encore les 3, 4 années à venir, jusqu'au moment où les nouvelles générations débarqueront, et ils penseront directement, et ils diront, voilà, qu'est-ce qui fait que l'équité de la technique va se mettre en place, voilà, c'est un peu mon job, de promouvoir ce genre de choses en interne, et trouver les solutions, quand c'est faisable financièrement, et quand ça peut donner de la valeur à ton bien.

Ok, c'est ça, et ben voilà, je pense que pour l'introduction, c'est bon, du coup, maintenant, si on parle un peu plus sur les aspects de la CSRD, est-ce que tu sais un peu m'expliquer comment toi, ou ton entreprise, elle a compris ces exigences-là ?

Oui, très simplement, alors, moi, en 2023, j'ai voulu faire mon premier rapport annuel, on a fait un rapport annuel qui était, quels sont les impacts positifs et négatifs de mon entreprise ? Ça, c'était la question centrale. Et donc, je prenais, on a fait une simple matérialité, je ne sais pas si tu as entendu parler dessus, donc on a fait la simple matérialité en 2023, en disant, voilà, quels sont les impacts positifs, négatifs, et qu'est-ce qu'il y avait ? Donc, on a déterminé toute une série de critères. Et puis, en fait, est arrivée, justement, la CSRD, en janvier 2024, si je me souviens bien, et là, on s'est dit, merde, c'est

un peu con d'aller mettre un rapport en fin 2023 sur le marché, alors que, dans un mois, il y a la CSRD qui apparaît, et ce principe de double matérialité. Et c'est comme ça que, si tu veux, mon premier rapport est à cheval, parce que tout ce que j'avais fait en 2023, a été balayé, entre guillemets, en me disant, ok, voilà, j'ai fait la simple matérialité, maintenant, je vais faire la double matérialité. Et donc, on a refait un travail avec un consultant, et donc, ça nous a permis, la CSRD, de structurer, de constater qu'on était déjà dans le bon, de dire, ok, ça ne va pas changer grand-chose, moi, j'ai fait ma simple matérialité, je l'ai simplement transposée en disant, voilà, quels sont les impacts financiers, on a essayé de les établir avec les départements de finances, et donc, les impacts aussi que la société a sur notre entreprise, et pas simplement ce que nous, on a sur l'environnement, sur l'eau, etc. Mais aussi, comment le climat peut impacter chez nous, les taxes carbone, est-ce que ça nous impacte, etc. Et donc, c'est comme ça que c'est apparu. Et puis donc, on a, en six mois, étudié un petit peu ce qu'il y avait dans les CSRD, les ESRS, et puis on s'est dit, bon, ok, on va repartir de ce qu'on avait fait, et on va essayer de classer en fonction. Et donc, rajouter, s'il faut rajouter, par exemple, moi, ça m'a beaucoup apporté de mémoire, c'est surtout sur les chapitres de gouvernance, là où je n'avais pas fait ça à la base, c'est-à-dire, comment est-ce que Basic Threat s'organise, la CSRD demandait, effectivement, quelle est la logique de gouvernance, qui décide, comment vous êtes organisé en interne, quels sont les comités, les comités d'acquisition, on s'est dit, maintenant, on structure. En fait, ça permet de structurer. Nous, ça nous a vraiment permis de structurer, je trouve que c'est une très bonne chose, parce que chaque fois, en interne, ça permet aussi de questionner, et la direction, le COMEX, le CIE, fatalement, en disant, bon, on a un comité d'acquisition, voilà comment il fonctionne, voilà quelles sont les règles, qui a le leadership, qui s'interroge dans la durabilité à tel niveau, dans le comité d'acquisition, dans le comité stratégique, dans le COMEX. C'est intéressant pour un petit peu à ce niveau-là. Donc ça, on s'est fait aider, nous, par un consultant externe, qui nous a un peu accompagné, parce que c'était tout à fait nouveau, et je t'avoue que, moi, tout ce qui était CSRD, sachant que ce n'était pas obligatoire pour nous, en plus, on l'a suivi, parce que l'objectif, c'est de parler le même langage que les investisseurs institutionnels. Ils doivent pouvoir, quand ils prennent notre rapport, se dire, ok, c'est très clair, ils ont une logique commune, c'est-à-dire, si je veux parler, voir qui dirige l'entreprise, c'est vers ça que je vais. Si je veux connaître leur philosophie, leur mission, etc., voilà. Si je veux connaître quels sont les impacts positifs et négatifs, je vais dans la troisième partie, et ainsi de suite. Et donc, et les matières de la taxonomie. Alors, il y a aussi la taxonomie qui nous a fort aidé, aussi à structurer.

Ok. Et est-ce que tu sais un peu me dire, jusqu'à présent, les mesures et actions que vous avez prises, afin de vous conformer à ces exigences, justement ? Je pense que tu as déjà donné deux, trois idées, mais je ne sais pas si tu veux en rajouter.

Écoute, concernant les ESRS et autres, moi, je n'ai pas été, je ne te cache pas, je n'ai pas été dans le détail, du détail, et tous les data points qu'il fallait reprendre. C'est-à-dire que je l'ai pris d'une manière helicopter view, en me disant, ok, il y a ces points-là, ESRS 1, 2, 3, et tout ça, et tout ça. Et moi, je me dis, ok, je suis parti de ma simple matérialité, dans tout ça, on a un impact. Ça m'a permis de réfléchir une autre manière de voir les choses. Tu vois, la biodiversité, c'était souvent perçu, on a un impact négatif sur la biodiversité, puisqu'on construit, on pollue, on met du béton, on fait venir les camions, etc. Donc il y a un impact très clairement négatif, mais ça m'a permis aussi de voir, en relisant les ESRS et autres, qu'est-ce qu'on fait de positif aussi pour la biodiversité, quelque part. Du coup, on a mis restauration de la nature, parce que sur des endroits où c'était totalement bétonné, tout à fait perdu, maintenant, on se dit, non, non, il faut, je pense, remettre la nature, et donc ça, on se dit, ben non, cet entrepôt-là, bétonné, on va mettre au centre un jardin, comme je te le disais, ou des toitures vertes aussi, mais il faut apporter quelque chose. Donc tu vois, le fait de reprendre les ESRS et de dire, qu'est-ce que vous faites pour telle et telle matière, nous oblige en quelque sorte à insérer dans notre culture qu'il faut des aspects positifs. Et pas simplement se dire, ah oui, ben on a mitigation, on a réduit, on va dire ça, des emprunts, des impacts négatifs. Non, ici, ça nous oblige à nous dire, tiens, qu'est-ce qu'on a fait pour augmenter les impacts positifs ? Et ça, je pense que c'est vraiment quelque chose d'assez important. Voilà. Et donc se dire, oui, mais est-ce que ça apporte de la valeur ? Est-ce que ça crée de la valeur ? Pourquoi est-ce qu'on doit le faire ? Est-ce que c'est la réglementation ? Alors, un point aussi, qui est très important par rapport à la CSRD, ESRS et autres, il ne faut pas négliger, c'est très con ce que je vais dire, mais c'est un peu comme des labels, dans la mesure où une fois que tu le fais pour ça, c'est que ça te donne de la valeur. C'est-à-dire que si, là, c'est du reporting, bien sûr, mais ce n'est que du reporting, mais néanmoins, si tu veux être et te dire, voilà, je veux parler aux investisseurs, aux banques, avec les normes ESRS, bon, tu structures ton rapport quelque peu en fonction, mais ça oblige, quelque part, comme je te disais, à prendre des matières et puis à dire à tes développeurs et à tes technical managers, les gars, si je vous demande ça, ce n'est pas simplement parce que je suis intéressé et passionné par la circularité, la biodiversité, par la gestion de l'eau, etc., et que je pense que c'est très important, mais c'est parce qu'on nous le demande. La Commission européenne demande un reporting et

pas pour nous, parce que c'est volontaire, mais le groupe va venir, à un moment donné, me demander toute une série de données. Donc je suis obligé de vous les demander, je suis obligé de vous challenger. Et ça, inévitablement, il y a quelque chose qui se passe de la part du développeur et du technical manager, c'est-à-dire que je n'ai pas envie de le mauvais élève, je n'ai pas envie d'être celui qui dit au niveau de l'université, je n'ai rien fait, au niveau de l'eau, tu peux mettre zéro, est-ce qu'on a mis des... non, on n'a pas été au-dessus, on ne peut plus se contenter, on ne fait que ce que la loi nous demande de faire. Aujourd'hui, toute cette machinerie de reporting, de transparence, t'oblige à redevenir un bon élève, quelque part, tu ne te caches plus, et donc, qu'est-ce que tu fais ? Et si tu dis oui, je fais ce que la loi me demande. Alors ça, c'est bien, c'est déjà pas mal, ça paraît évident, mais... voilà, il faut le faire. Et puis après, qu'est-ce qu'on fait plus ? Parce que ça dépend où on se positionne, comme type de promoteur immobilier, si nous on veut promouvoir des biens immobiliers qu'on dit de qualité, de très grande qualité, c'est comme BMW, je ne sais pas, un type de voiture, elle va dire ok, c'est super d'être BMW, mais c'est quoi tes options, qu'est-ce que tu proposes de plus à part la fiabilité, etc. Et donc, il faut prouver quelque part, c'est la même chose dans la durabilité, c'est ce que je leur dis toujours, c'est la même chose, on met sur le marché un produit qui se veut, pas dire luxe, mais haut de gamme, il faut le prouver, et donc, de nouveau, CSRD, ESRS, etc., va t'obliger à aller vers ce genre d'informations pertinentes et importantes.

Exactement. Etant donné que tu as fait le rapport sur une base volontaire, qu'est-ce qui t'a amené à choisir les normes ESRS plutôt que les normes VSME ? Je ne sais pas si c'est rentré en compte dans ta réflexion.

Oui, exactement. Je vais te dire honnêtement, le VSME était, déjà, quand on est parti de ESRS en 2023-2025, ça m'a permis un petit peu de bien comprendre, de structurer. Donc, faire le VSME me disait, je dois recommencer. Et donc, virer tout ce que j'avais déjà fait, etc. Enfin, sur comment je m'étais organisé. Alors, j'ai parcouru le VSME de l'EFRAG, c'est ça ? Et j'avais parcouru des documents, et en fait, je me suis dit, en fait, tout est dedans. Donc, je l'ai lu, j'ai vu, j'ai dit, ok, ça, je vais le faire, ça, c'est déjà dedans, ça, il me semble que c'est aussi dedans. Donc, j'ai l'impression d'avoir fait déjà le gros du travail. Donc, pourquoi revenir à quelque chose de plus simple ? Enfin, alors, voilà, ici, je vais te le dire honnêtement, tu vas voir le rapport, il va bientôt sortir, je termine avec le designer, ça doit sortir plus tôt, mais voilà. Je trouve que, voilà, on reste très humble. Honnêtement, moi, mon rapport, je veux simplement, et je pense que c'est l'objectif de Besix Red, et on le sait, on n'est pas un modèle du genre, il faut aller voir des plus gros développeurs pour ça, je

crois, des entreprises cotées en bourse comme Atenor, il faut aller voir Immobel, si tu veux, je peux te mettre en contact avec eux, je les connais bien, et ils sont vraiment très doués, et ils sont beaucoup plus à cheval sur tout ce qui est ESRS que moi, parce qu'ils sont cotés, ils ont cette obligation face à l'EFRAG et autres, voilà, ils ont un audit obligatoire, nous, on a un audit obligatoire au niveau Besix Group, ça, si tu veux, tu es dans les PME, donc, premièrement, j'ai commencé avec ça, pourquoi revenir en arrière, et deuxièmement, le groupe, comme je te le disais, va l'être, moi, j'ai tout intérêt, parce que dans ma logique, j'ai une logique de groupe, parce qu'à un moment donné, ils vont me dire, tiens, Laurent, alors, je suis très content, ils ont pris le scope 1 et le scope 2 à ma place, c'est-à-dire que tout ce qui est fleet, électricité, gestion de l'eau, gestion des déchets du bâtiment, comme on est dans le même bâtiment, ils ont simplement fait un calcul qui est de dire, enfin, les voitures, c'est très simple, par employé, etc., il y a 26 voitures, on a les cartes essence, ce qui fait qu'ils calculent tout ça pour moi, pour l'électricité, etc., ils font au prorata, voilà, Besix Red occupe, il y a une connerie, 10% du bâtiment, eh bien, on va faire 10% de la facture électrique, et puis moi, j'ai dû reprendre les factures de Besix Red à Luxembourg, à Lisbonne, à Paris, à Amsterdam, et leur fournir toutes ces données-là, très contraignant, très emmêlant, mais ok, ça se structure, quoi, et eux, du coup, ils me sont revenus avec, voilà, ton scope 1, voilà ton scope 2, et voilà, j'ai pas vérifié si les chiffres étaient corrects, c'est à eux de le faire, il n'y aura pas d'audit de mon côté, par contre, il y a bien du leur, donc, voilà, c'est pour ça que moi, j'ai fait le ESRS le plus structuré possible, parce qu'à un moment donné, le groupe va arriver en me disant, voilà, Laurent, c'est ça qu'on veut, si je suis déjà plus ou moins bien structuré, je vais pouvoir leur donner, donc ça, c'est de nouveau fondamental pour notre logique à nous, parce que je pense que, très honnêtement, qu'à une petite entreprise, et de se mettre toutes ces contraintes, c'est vraiment très difficile, maintenant, nous, ça va tomber, donc, je le sais maintenant, parce que je sais que ça va arriver, parce qu'on fait partie d'un groupe, donc...

C'est ça, et pour juste rebondir sur ce que tu as dit, je te rejoins, j'ai entendu quelques entreprises qui me disaient que c'était quand même assez simpliste, parfois même trop, c'est basique, et donc, voilà, là-dessus, je te rejoins un peu, et alors, moi, je me demandais un peu, c'était quoi les principaux défis que tu as rencontrés pour faire ce rapport de durabilité, justement ?

Oh, il y en a beaucoup ! Voilà ! Tu ne peux pas t'imaginer à quel point c'est énergivore. Non, ces rapports, il faut les faire, il faut les continuer, mais il faut... Enfin, moi, je pense, en tout cas dans mon secteur immobilier, si je discute avec des sustainability managers,

directeurs, etc., partout, il faut être hyper résilient dans la mesure où... et ample. Moi, je te dis, à un moment donné, je me mets énormément de pression, ça ne fonctionne pas comme je veux, mais il faut toujours se mettre, OK, ce n'est que du reporting, relax, ce n'est pas l'objectif principal, l'objectif principal, c'est que sur le terrain, ça fonctionne. Qu'est-ce qui est très difficile pour nous ? Premièrement, c'est récolter les datas, avoir les bons outils. Première chose, c'est qu'est-ce qu'il y a de la valeur ? Moi, ça a été cette année-ci de me dire, OK, j'ai créé une base de données tout seul, enfin tout seul, avec un mec qui fait de l'IA, mais c'est notre base de données, c'est ça que je voulais dire, un document Word, en disant, OK, dans l'environnement, dans le CO2, qu'est-ce qu'on veut calculer ? Qu'est-ce qu'on veut pour au niveau des eaux ? Qu'est-ce qu'on veut calculer au niveau des mobilités, au niveau des services ? Et donc j'ai 100, j'ai des tableaux, et ça fait pile 100, pur hasard, 100 critères, KPI. Et en fait, au début, j'ai voulu récolter ces informations, et puis là, j'ai tous les développeurs, les technical managers qui m'ont dit sur les 19 projets que l'on analyse, ouais, mais ça, on n'en a pas, ça, on ne sait pas encore, ça, on ne sait pas, et donc en fait, il y a différentes phases aussi du projet. Donc ça, il faut bien comprendre que en termes de design, c'est des suppositions, c'est-à-dire que, voilà, on est sur un bâtiment, mais on ne sait pas s'il va être vraiment excellent, donc on ne sait pas te dire la quantité de kWh par mètre carré par an, etc., on ne sait pas te donner le taux de circularité parce qu'on n'en est pas du tout là, et en fait, donc, tu te dis, waouh, sur 19 projets, en fait, il y en a 7 où on est sûr, il y en a 3 où on est moins sûr, il y en a 9 où on n'est pas du tout sûr, que valent mes données. Donc, attends, première chose, c'est quelles sont les bonnes données qu'il faut communiquer aux investisseurs, aux banquiers, aux gens qui lisent le projet, parce que ça ne sert à rien de donner des trucs où tu t'en fous. Donc, il y a un travail déjà de dire, OK, des cents, je ne vais pas donner les cents, je vais me concentrer sur les quelques-uns qui m'intéressent. Donc, sélection de la bonne information qui a de la valeur. Deuxièmement, et pour qui ? Pour qui tu le fais ? Donc, toujours penser au ton public, OK, je le fais pour les investisseurs, les autorités publiques, les riverains, parce qu'on a beau dire ce qu'on veut, aujourd'hui, les riverains, ils sont extrêmement actifs. Quand ils disent, oui, mais vous n'êtes que des gens qui veulent faire que de l'argent, etc., vous ne vous occupez pas de ça, là, on a une preuve, en tout cas, on peut franchement dire, mais non, attendez, ce n'est pas vrai ce que vous dites, regardez ce qu'on fait dans tous les projets, voilà, c'est comme ça qu'on aborde l'immobilier et c'est comme ça qu'on l'abordera chez vous. Donc, il faut toujours se dire, toutes ces informations ont de la valeur pour telle et telle chose, pour telle et telle personne, donc, ça, c'est une chose, la choisir la bonne information, la récolter, ça, c'est le plus dur, il faut l'outil et puis il faut convaincre les gens,

il faut aller les chercher, les gens, ça, c'est le défi, il faut aller chercher cette information qui n'est pas toujours disponible, il y a des milliers de projets, ça prend 5 à 6 ans avant qu'ils sortent, donc tu t'imagines un peu, ils sont là, oh là là, je ne sais pas où il faut, il faut demander à mon architecte, ah non, ça, c'est une information qu'il y a le bureau d'études, bref, moi-même, parfois, je tombe de ma chaise parce que je me dis, enfin, tu sais quand même combien de places de vélo tu as sur ton projet, non, c'est quoi, je m'en fous, donc, tu vois, c'est parfois des trucs basiques, mais voilà, ça prend du temps, alors, tu as d'autres boulots, du coup, tu dois revenir là-dessus, voilà, malheureusement, ça, ce n'est pas évident, donc, l'outil de collecte, aller chercher la collecte et puis la traiter correctement en disant est-ce que c'est bien ou pas, donc ça, c'est encore des défis importants et puis tu as la mise en page, ne pas tomber dans la littérature, tu vois, toujours du marketing, toujours se poser la question, est-ce que ça, c'est vraiment, est-ce que je ne me répète pas, et en même temps, toi, tu es sustainability manager, tu as envie de montrer que ton entreprise, elle veut faire des choses bien dans cette logique-là et que tu te pousse pour ça, et ce n'est pas toujours idéal, mais tu vois, tu as envie d'être honnête, en fait. Et donc c'est quelque part quelque chose d'assez difficile de trouver le bon discours. Être simplement, voilà, je ne veux pas vendre mon entreprise, et pour vendre mon entreprise, ce n'est pas un projet marketing, c'est un projet qui est censé donner une image objective de ce que l'on fait. Et donc voilà, il y a un travail aussi d'écriture qui n'est pas évident à ce niveau-là. Trouver le bon ton, et sans pour autant te dire aussi, ça on n'a rien fait, et que ton boss te dit, putain, mais t'es fou de dire ça, ne dis rien alors. Et tu te dis, non, non, il faut être honnête. Et embarquer tout le monde là-dedans. Parce que je crois qu'il y a encore, quoi qu'on dise, tout le monde se dit, mais quelle énergie pour rien ? Et donc il faut embarquer, donc ça c'est un autre défi, embarquer les gens. Et tu te dis, non, ça a de l'importance, ça a de l'importance, et donc montrer à l'entreprise ça a de l'importance, c'est bizarre, mais c'est comme ça. Non, mais je comprends bien, j'ai déjà remarqué aussi que dans les autres entreprises, c'était parfois un défi de dire aux membres de l'entreprise, ça a une valeur, ça va ajouter de la valeur à l'entreprise, et de conscientiser les gens, et de leur dire, il faut faire ça, parce que ça va nous apporter un truc, et parfois je sais qu'ils ne comprennent pas. Non, mais le rôle du sustainability manager, moi c'est ce qui me fascine en fait, ce qui est fascinant, c'est que tu touches à quelque chose d'économique à la base, donc environnemental, en premier temps, ça part comme ça, tu as cette fibre environnementale, tu te dis, mais attention, là on est face à des défis quand même gigantesques, ça serait quand même pas mal d'en se préoccuper maintenant. Donc ça c'est la première chose. Mais après ça crée de la valeur à ton bien, donc tu parles aux

investisseurs, tu parles aux banquiers, tu parles aux assureurs, tu parles aux gens aussi qui vont l'acheter, c'est bien finalement, tu parles à leur portefeuille en termes d'électricité, et puis tu dois te dire aussi, oui mais il y a un rôle de lobbyiste aussi quelque part, ce n'est pas lobbyiste, ce n'est pas du lobbying, c'est du public à faire, tu parles aux autorités publiques, et donc cet outil que tu as en les mains, ce n'est pas du marketing, tu ne vends pas un bien immobilier en fait, mais tu vends quelque part ton entreprise, la philosophie de ton entreprise, qui tu es, qui va te donner envie d'aller chercher un partenaire. Le partenaire, la première chose qu'il fait quand tu vas aller le voir, et tu vas dire tiens on a un bâtiment là mais il coûte 100 millions, on n'a pas 100 millions à mettre sur la table, mais on a 50 millions, est-ce que tu veux participer avec nous, qu'est-ce que tu en penses ? Au-delà de la faisabilité financière, imaginez qu'il les a, il va se dire ok j'ai les 50 millions, je pourrais, mais c'est qui ces gens ? Et souvent c'est un peu ça le truc aussi, quand on voit avec des investisseurs, ils se disent ok, ce n'est pas comme si on se connaissait tous, c'est un pote, non on ne se connaît pas. Ok merci, on va analyser votre proposition, pourquoi ne pas travailler ensemble, mais ils vont trouver de l'information sur nous, et une des façons c'est d'aller voir un peu ce qu'on met dans nos rapports, et donc comment on est structuré, qu'est-ce qu'on a déjà fait, et donc ça permet, ok je vois qui est mon futur partenaire. Et je pense que les banquiers fonctionnent très fort comme ça, en disant ok je vais lui fournir la thune, mais attend, c'est qui ce Gugus ? Et quand c'est un peu flou, c'est qu'il y a un loup. Donc tu vois, c'est très clair, et ça t'aide.

Ok, donc là je pense qu'on va tout doucement basculer vers la deuxième partie de l'entretien, plus axé sur les pratiques et outils de contrôle de gestion. Donc voilà, première question, c'est de savoir quels outils ou pratiques de contrôle de gestion vous aviez en place avant de faire ce rapport de durabilité avec les normes ESRS, afin de collecter vos données environnementales. Je ne sais pas s'il y en avait ?

Non, on n'avait rien. Non, on n'avait rien du tout. Donc on n'avait rien, et puis on est parti en 2024. On a fait la simple matérialité, puis en 2024, on a vraiment structuré un tableau Excel classique avec ce qu'on fait, et c'est à ce moment-là qu'on a créé toutes ces datas, et c'est un fichier Excel. Atroce, catastrophe, horrible. Personne n'a envie de compléter, personne n'a envie de compléter. C'est complété par projet, et puis après, je les consolide dans un autre fichier Excel. Donc ça, c'est vraiment quelque chose que je voulais absolument arrêter. Et donc, on a engagé quelqu'un qui a fait... L'IA est apparu, en fait. Franchement, en 2024, en 2025, ça a été une révolution. Ça a été une révolution. Et donc, il y a une personne qui a été engagée pour gérer ça, et à qui j'étais là en 2025. Comment

est-ce qu'on se voit ? Comment est-ce qu'on fait ensemble ? Ah oui, mais j'ai autre chose opérationnelle avec le département de finances. Je sais, je sais, je sais. Mais moi, j'ai mon rapport, j'ai mon rapport à faire. Et donc, c'est aussi comme ça qu'on se retrouve en 2026, parce qu'on a commencé à travailler sur cet outil digital, qui est beaucoup plus user-friendly, etc., et qui permet de reprendre tous les éléments dont on a besoin pour compléter le ESRS. En fait, moi, je mets une base de données, une database. Tu vois, je peux te montrer, si tu veux. Je ne sais pas si ça t'intéresse. Comme tu vois à quoi ça ressemble, il y a ce dit « data collector ». Ouais. Et donc, voilà, ça ressemble à ça. Donc, tu as la collecte des datas. Alors, ils arrivent, ils choisissent leur projet. Pendant qu'il est bien complété, vous êtes sûr du podium. Voilà. Et alors, ils te disent, voilà, c'est en Belgique. Pourcentage de nouvelles constructions. Je leur demande si c'est une rénovation ou une nouvelle construction. Donc, très simple. Et donc, là, c'est sur les critères. Sur l'énergie, les certifications, la résilience climatique, les matériaux et la circularité, l'eau, la biodiversité, le sol, la mobilité, la santé, le bien-être, la gouvernance et les innovations qu'on a mises. Ouais. Et donc, ils complétaient. Donc, pourquoi c'est important de savoir si c'est une rénovation ou une nouvelle construction ? C'est parce qu' imagine que la rénovation, c'est déjà en termes d'empreintes carbone. Ça va être déjà très faible. Ça va être super parce que si on se spécialise là-dedans, c'est une stratégie. On est sûr qu'alors le développeur immobilier aura une empreinte carbone très faible puisqu'il va réutiliser tout le béton, toute la structure de béton et plus si possible. Donc, voilà. Donc, c'est toujours bon de se dire dans un rapport. Voilà. Nous, c'est notre stratégie. On fait quasiment la rénovation. Sur les 19 projets, vous en avez 16 qui sont rénovations. Voilà. Donc, ici, c'est la rénovation des nouvelles constructions parce qu'on a un terrain avec un bâtiment et en fait, on retravaille le bâtiment et on construit à côté. Là, alors les PEB, tu vois, par exemple, voilà, carbone, énergie. Quel type de PEB ? Conservation énergétique, il ne l'a pas mentionné parce qu'il n'est pas certain encore. Pourcentage d'autoconservation électrique, 100% du projet. Réseau de chaleur, on l'a installé. Fossiles free, oui. Donc, pas de gaz, c'est que des panneaux solaires. La géothermie. Donc, voilà, il me met ici. Mode de production d'énergie. Voilà. Est-ce qu'on a fait une analyse du cycle de vie du bâtiment ? Oui. S'il n'avait pas complété l'empreinte carbone, il aurait pu. Voilà la preuve. Pourquoi est-ce que tu n'as pas complété ? Parce que tu l'as fait. Il va dire, je ne savais pas. Va le chercher. C'est hyper chiant. Tu vois, voilà. Donc, c'est typiquement. Alors les BREEAM, est-ce qu'on fait ? Oui. Nouvelle construction, version 6, design stage, excellent. Ça, c'est ce qu'on veut obtenir. Moi, mon objectif, c'est donc, mon rôle, c'est-à-dire, voilà, vous ne faites que de l'excellent, de l'outstanding. Ça tire vers le haut, etc., etc. Oui, c'est ça. Réseau climatique,

voilà. Ça, c'est toutes les technologies que l'on met dedans. Analyse des risques climatiques et mesures d'adaptation, gestion des eaux pluviales, des imperméabilités des sols. Et voilà. Et donc, tu vois, tout ce genre de données, après, je les exporte et je me retrouve avec un fichier Excel. Est-ce qu'il est ? Alors, ça a été ça. Ce n'est peut-être pas la dernière version, mais voilà, tu vois. Et donc, toutes ces données sont là. Les mesures d'adaptation, ce qu'on vient de voir à l'instant, les projets.

Et alors, j'ai dû voir, et c'est ça, toute la difficulté, c'est ce que, voilà, pourquoi est-ce que toi, tu n'as pas répondu ? Mais du coup, je ne peux pas dire que j'ai analysé 19 projets puisque toi, tu n'as pas répondu. Voilà, c'est toute la difficulté. C'est d'aller rabâcher, rabâcher, rabâcher. Et quand tu es seul, pas comme moi, quand on n'a pas une équipe, c'est usant parce que tu as d'autres jobs, quoi. Tu as d'autres trucs à faire que du reporting. Donc, voilà. Ça, c'est pour les eaux, même chose. Santé, bien-être. Donc là, on te dit type de ventilation. Est-ce qu'on a les jardins privatifs ? Terrasse, balcon et logis, apparemment, non. Parc, espace vert à moins de 200 mètres. Est-ce qu'on a du rooftop ? Voilà. Donc, tu vois ce genre de petites questions. Et ça, ça rentre. Alors, après, je classe. Alors, après, qu'est-ce que j'ai fait ? Alors, ça, c'est quoi ? C'est le groupe Besix. Oui. Et après... Attends, il est où, mon rapport ? Est-ce qu'il est là ? Non. Oui. Mais donc, après, je suis passé par cette phase-là en disant OK, c'est parti. Donc, je reprends ce qu'on nous demande dans la CSRD ou VSME en disant voilà, le message du président dans un premier temps. J'ai écrit mon message. Et puis, présentation de l'entreprise, qu'est-ce que je vais y mettre, les quelques chiffres, blablabla, stratégie de priorité, je mets comme ça. Et puis, je note tout comme ça dans Excel. Et puis, après, la designeuse est passée dessus et elle m'a fourni un doc. De toute façon, personne n'y comprend rien. En interne. Ils ne savent pas. Enfin, ils savent ce que c'est. Mais alors, je les mentionne. Ah oui, c'est ça que je voulais te montrer. Tu vois, moi, c'est comme ça que j'ai fait et c'est comme ça que je vais encore refaire cette année. Tu vois le processus, là. Je l'ouvre et je te le partage. Et donc, voilà, j'ai balancé le work que tu as vu, avec toutes les phrases que je voulais y mettre. Et voilà, l'introduction à Body Freeport, tu vois. Et alors, elle va te le... Elle me le met pour l'instant. Et donc, la partie présentation de l'entreprise, intégration de l'entreprise dans le groupe, qu'est-ce qu'on fait, notre stratégie, notre organisation, soit celle d'encore travailler, qui fait quoi, etc., blablabla. Attends, ce que je vais te montrer, c'est qu'en fait, il y a trois parties. C'est sur l'entreprise, et puis après, notre stratégie, et puis les résultats. Et donc là, on dit effectivement qu'on s'est basé sur l'ESRS, etc., la CSRD, qu'on essaie la taxonomie. Essaye, et puis après, le stakeholder. Par exemple, tu vois, déterminer nos stakeholders.

Mais ça, c'est finalement assez intéressant à faire. Parce que ça t'oblige à te dire, mais pourquoi est-ce que tu fais ce rapport ? Mais ça, c'est un truc, typiquement, on te dit, oui, vous devez déterminer quels sont vos stakeholders, qu'est-ce qu'ils attendent de vous, quels sont vos sujets principaux avec eux, combien de fois vous les voyez par an. Alors, ça peut paraître, pour l'instant, on est un peu amateur, parce que les gens se disent, quoi, je dois à chaque fois te dire quand est-ce que je vois les riverains, quand est-ce que je vois la commune, quand est-ce que je vois... Alors, dans un monde idéal, ce serait bien. Comme ça, on sait que par projet, même si le développeur se tire, on en a un autre, et il est au courant, il dit, OK, sur mon projet, on a déjà des bonnes relations avec les riverains, on les a vus 3-4 fois, on a fait de la co-construction avec eux, ils nous ont fait part de leurs problèmes en termes de nuisance sonore, en termes de mobilité de voiture, etc. On les a pris en considération, on les a mis dans le... C'est pas mal. Si t'es un développeur qui s'en va et qu'il y en a un autre qui vient et qui est là, oui, oh non, c'est nul d'avoir fait, je sais pas, je vais caricaturer mes propos, mais non, on ramène beaucoup plus de bagnoles, on peut mettre, je sais pas, moins de 25 partenariats en plus, ça a de la valeur, c'est super, mais si ça avait déjà été discuté avec les riverains et la commune, et qu'ils avaient dit ça, c'est hors de question, de nouveau, le mec va se griller, et tout ça, c'est de l'argent, parce que c'est du temps. Donc on va payer ce gars qui va reprendre le dossier, qui va aller, et il va dire, oui, oui, mais moi, je veux faire plus d'argent sur ce projet, on va mettre plus de voitures, etc. Mais non. Donc voilà, tu as compris. Ça, c'est vraiment important pour ça. Donc nous, pour l'instant, on met des approximations. Mais c'est pas mal, parce que ça te permet aussi de penser plus stratégiquement et de te poser les bonnes questions, en fait. Ouais, c'est ça. Donc, je disais, double matérialité, on a repris les sustainability issues, on va dire ça comme ça, on les a mis dans notre double matérialité, ça c'est pour avoir la forme. Et la troisième partie, ça c'est ce qu'on a fait en 2025. La plateforme, cette fois, je dis, voilà, c'est la création de notre plateforme, qu'est-ce qu'on y fait ? Et puis alors, ici, on se dit, OK, matériel topics, voilà. Donc ça, c'est ce qu'on prend. Et si tu veux, j'ai pris ça basé sur la taxonomie, et puis où est-ce que ça se classe dans les ESRS. Et comme ça, la personne qui veut, pour le reporting, pour le groupe, me dire, tiens, qu'est-ce que tu fais en termes de ESRS 1 ou 2 ? Je dis, c'est très simple, va voir dans les pages. Et donc, c'est ici. Et là, regarde, tu vois, par exemple, typiquement, je constate qu'elle n'a pas mis ESRS 1. D'habitude, j'avais dans l'autre, j'avais ESRS 1, ESRS 2, noté ici sur le côté. Voilà, c'est un bon point, tu vois, que je viens de voir. C'est qu'elle ne l'a pas fait, sans doute pour des raisons, mais ce qu'il faudrait peut-être rajouter, quoi. Comme ça, celui qui a besoin de ces

informations, elles sont là. Et moi, ça, c'est les trucs que tu as vus dans le document, dans la plateforme, et puis dans le document Excel, et que j'ai calculé, j'ai regardé.

Voilà. Et donc, tu vois, c'est les 19 projets que tu as vus dans le fichier Excel, il y en a 10 qui ont ça et non. Voilà, voilà.

Est-ce que vous avez adapté des pratiques et outils de contrôle de gestion qui étaient déjà existants et que vous avez intégré la durabilité ?

Ah oui, complètement. Ah oui, oui, oui, tout. Mais c'est ça mon rôle. Moi, c'est vraiment maintenant utiliser des pratiques. Alors, je vais te donner à chaque phase du développement immobilier. Premièrement, c'est où est-ce qu'on va se développer ? Qu'est-ce qu'on va faire ? Qu'est-ce qu'on va acheter, etc. Donc, c'est l'acquisition. Un terrain, un bâtiment. Bon, mais là, j'ai créé par exemple un outil que je n'avais pas encore digitalisé. C'est un fichier, mais qui se pose les questions environnementales, sociales de gouvernance. Le social, c'est est-ce qu'on a un partenaire ? Oui, non. S'il y a un partenaire, qui est ce partenaire ? Est-ce que vous avez des informations ? Donc, c'est toutes les questions que tu dois te poser pour dérisquer ton achat. Ouais. Être sûr que, un, tu traites avec la bonne personne. Deux, je vais te dire... Excuse-moi, je caricature toujours un peu, je donne des exemples faciles, mais comme ça, tu comprends bien la logique. En termes environnementaux, est-ce que tu es sûr qu'il n'y a pas un cours d'eau qui passe en dessous de ton projet ? Est-ce que tu es sûr qu'on n'est pas dans un site historique ? Est-ce que tu es sûr que... Et donc, tous les trucs comme ça. Est-ce que tu es sûr qu'on n'est pas pollué ? Pourquoi ? Parce que si tu dis, ok, je te l'achète pour 10 millions, et en fait, tu te rends compte, et on l'a eu. On l'a eu, hein. Ce n'est pas une blague. On a acheté un projet au Luxembourg, et ce projet au Luxembourg, la commune nous a dit, mais c'est un terrain qui est inondable. Donc, vous pouvez construire vos logements à condition de soit mettre des digues, soit surélever sur Piloti. Alors là, ça te flingue ta faisabilité, parce que créer des digues, ça te coûte quelques millions. Et donc, toi, tu t'es dit, ah putain, je m'attendais à avoir des coûts à 50 millions, j'en avais à 56 millions, mais je comptais avoir des recettes à 60 millions, et tes recettes à 60 millions, elles ne sont plus de 10 millions, elles sont de 7, 6 millions. Donc, tu changes ta fusibilité, tu changes tes revenus, tu changes tes recettes, et tu as des coûts fixes d'employés, etc. Donc, ça a un impact hyper important, et donc, c'est ça qu'il faut se poser les bonnes questions avant l'achat. Donc, ça, c'est un outil, par exemple. Ce sont des outils, comme je te le disais, de mettre autour de la table. J'appelle ça le ESG, Basics Trade ESG Ambition. Et donc, c'est un document qui fait 29 pages et qui

prend tous les critères de qu'est-ce que l'on veut dans nos bâtiments. Voilà, ça, c'est ce que l'on veut. Après, c'est négociable, pas négociable. Certains ne sont pas négociables, d'autres seront négociables, parce que si, je ne sais pas, mettre du bois, par exemple, c'est simplement des trucs comme ça, parfois, mixité dans les techniques. Si l'architecte dit, non, non, ça, je m'en fous, on va mettre du béton, caricaturé. Attends, non, mets du bois, s'il te plaît, parce qu'on ne veut pas, voilà. Il va te dire, c'est autant. Tout est négociable, mais voilà. Donc, ça, on fait, qu'est-ce qu'on a fait ? Donc, au niveau de Data Collection, tu as vu l'outil. Donc, voilà, il y a tous les outils comme ça que l'on utilise. Pour le reporting, Chat GPT, très utile. Qu'est-ce qu'on a eu d'autre ? Non, et puis, on a pas mal d'autres outils. Qu'est-ce que j'en ai d'autre ? Je les ai oubliés. Ah oui, alors, c'est aussi des annexes que l'on met. Ce n'est pas considéré comme des outils de gestion, mais c'est pas mal, maintenant, quelque chose de nouveau qu'on a installé l'année passée, c'est une annexe au contrat de construction. C'est-à-dire qu'on dit au constructeur, voilà ce que l'on veut, voilà ce que Besix va nous construire avec tel type de biens. Et en annexe, moi, j'ai rajouté le calcul CO₂. Je veux que vous calculiez votre CO₂. Et donc, c'est quoi, concrètement ? Les transports de matériaux, les matériaux que vous utilisez, est-ce qu'ils ont un EPC ? Et donc, toute une série de data que je vais pouvoir utiliser en disant, voilà, ça va nous permettre de calculer l'empreinte carbone du bâtiment. Et pour l'acquéreur, si, imagine, Engie veut acheter le bâtiment, il va dire, oui, mais moi, je suis contraint de faire le CSRD, donc je suis contraint de savoir mon empreinte carbone, donc je suis contraint de vous demander ces données. Et donc, on va dire, ben voilà, nous, on les a, on les a demandées d'emblée. Donc, s'il te plaît.

Je pense que, allez, globalement, tout a été abordé de façon assez complète. Donc, voilà, je pense qu'on peut s'en arrêter là. Et je pense qu'il n'y a pas besoin dans un premier temps d'en refaire une. Si j'ai des questions supplémentaires, je t'enverrai un petit mail ou quoi, dans ce cas-là. Mais franchement, encore un tout grand merci.

6.2.11 Entretien avec l'entreprise C

Et aussi, je tenais à te remercier encore une fois pour ton temps avant qu'on démarre. Je pense qu'on peut y aller, alors. Est-ce que tu peux commencer par te

présenter en quelques mots et décrire un peu ton poste actuel au sein de l'entreprise ?

Oui. Donc, moi, je m'appelle Ingrid. Je suis responsable de projet chez nous. Et notamment, dans les projets que je gère, il y a le projet ESG. Et donc, en 2023, en fait, on a fusionné. Je ne sais pas si tu es au courant de ça, mais avant, il y avait une entité qui s'appelait Sowlfin qui s'occupait, pour résumer, qui faisait du financement et de l'accompagnement pour les PME en Wallonie. Il y avait la SRIW qui, elle, faisait plutôt les grandes entreprises en Wallonie. Et là, c'était que du financement. Et puis alors, je ne sais pas si vous avez peut-être déjà un petit peu d'accompagnement, mais presque rien en tout cas. Et alors, il y avait aussi la SOGEPA qui, elle, s'occupait des entreprises en difficulté en Wallonie. Et donc, on a fusionné en 2023. Et depuis 2023, il y a cette volonté de mettre en place une politique ESG. À la base, évidemment, c'était surtout parce que nous allions être soumis à la CSRD nous-mêmes, puisqu'au départ, la CSRD, c'était à partir de 250 ETP. Et aussi parce qu'on avait notre rôle, évidemment, de montrer le bon exemple, quand même. Et donc, on a commencé à mettre ça en place. Et en fait, nous, on a d'abord fait notre propre questionnaire ESG. Puis, on a commencé à se mettre autour de la table avec d'autres investisseurs et notamment la SFPI à Bruxelles. Je ne sais pas si tu vois. C'est notre pendant, mais sur la Belgique, en fait. Ils font aussi du financement d'entreprises. On va dire une banque publique. Mais là, ils sont sur toute la Belgique. Et avec PMV, qui est notre pendant, là, pour la Flandre, uniquement. Donc, ils font aussi du... C'est que du financement, je pense, d'entreprises en Flandre, alors, et sur place de fonds publics. Et donc, on s'est mis tous ensemble, parce qu'on s'est rendu compte, bah oui, moi, j'envoie un questionnaire, toi, tu envoies un questionnaire. Ils sont tous plus ou moins pareils, mais pas vraiment les mêmes. Et donc, on va se mettre ensemble pour faire un questionnaire commun. Donc, on a développé un outil ensemble. Bon, l'outil n'était vraiment pas top, en fait, finalement. Donc, petit à petit, malheureusement, il était, je trouve, fort complexe pour les entreprises. Ça n'apportait pas grand-chose. Et puis, les banques, en fait, nous ont dit qu'elles allaient faire aussi leur outil. Donc, elles se sont renseignées sur le nôtre. Et puis, finalement, elles ont choisi un autre outil. Et donc, nous, on a décidé aussi de se mettre tous sur le même outil, qui est Kube ESG. Ça, tu en as entendu parler, parce que c'est quand même important, je pense, à mentionner, en tout cas, dans les initiatives qui sont prises pour soutenir les entreprises dans la rédaction de leurs rapports et faire en sorte, justement, qu'il y ait de... En fait, l'idée de Kube, c'est vraiment de dire qu'on a plusieurs entreprises à utiliser. Donc, il y a nous, toutes les banques, ING... Enfin, pas toutes, mais ING, BNP, Belfius, qui est-ce que j'oublie ? CBC, KBC.

Et puis, donc, du coup, on a les investisseurs publics, nous, SFPI, PMV, il y a LRM, il y a FIB. J'ai vu que maintenant, il y a même la banque Van Breda. Voilà. Et donc, au moins, une entreprise qui a complété le questionnaire pour l'un de nous, elle n'a plus besoin de le recompléter pour un autre. En fait, l'outil a été mis en mode public en novembre. Mais maintenant, c'est vraiment... Ici, les banques, elles ont commencé à l'envoyer à informer leurs entreprises seulement en mois de juin. C'est assez nouveau. Nous, on l'utilise depuis le mois d'avril, on va dire. C'est quand même fort, fort récent. Et il y a encore des petites choses à améliorer, évidemment, sur le site. Là, tu vois la liste de ceux qui, aujourd'hui, sont dans la plateforme. L'idéal, évidemment, ce serait que... Le mieux, ça aurait été que l'Europe vienne avec son propre outil et qu'ils disent maintenant, vous allez compléter les questions et vous aurez tous votre rapport VSME. C'est facile, on peut comparer. Mais évidemment, elles n'ont pas fait ça. Ils ont juste sorti vu que ça reste un rapport volontaire. Voilà. Donc nous, on s'est dit vraiment, pour éviter la surcharge administrative des entreprises, elles complètent une fois et peuvent le réutiliser pour leur partie prenante. En tout cas, en Belgique, je pense que c'est un outil intéressant à faire ressortir quand même parce qu'il n'y a rien à faire. Tu vois, tu as l'écran de banque qui le demande. Alors aujourd'hui, elles ne vont pas le rendre obligatoire pour les entreprises, mais c'est quand même leur manière aussi de collecter des données en ESG.

Ok, c'est ça. Ben voilà, je pense que pour la partie générale, on a bien fait le tour. Maintenant, on va plus se pencher sur tout ce qui est un peu CSRD, normes VSME, etc. Et donc ma première question, c'est avant de sortir du scope de la CSRD, je ne sais pas si votre entreprise s'est un peu intéressée à cette réglementation-là, mais comment est-ce que vous auriez compris les exigences de la CSRD ?

Ben oui, nous, on s'y est intéressé parce que déjà, il y avait les deux casquettes. Il y avait le fait que nous, on était soumis, mais en plus, on avait un peu notre rôle d'information et de sensibilisation des entreprises aussi, en fait. Parce que c'est vrai que je disais, il y a du financement, de l'accompagnement, mais il y a aussi de la sensibilisation des entreprises à différents sujets. Et donc, voilà, est-ce qu'on en avait compris ? Ben voilà, c'était quand même assez complexe à l'époque avec tous les ESRS, etc. Donc, on avait commencé à s'y mettre. On avait décidé de travailler avec un outil spécifique pour nous aider à classer tout ça et à voir comment mettre ça en place.

Ok, c'est ça. Et vous avez pris en un terme des mesures ou des actions afin d'essayer de vous conformer justement à la CSRD, ou alors plus globalement, ou plus

actuellement, des mesures ou des actions que vous avez prises pour faire votre rapport de durabilité ?

En fait, nous, ce qu'on a fait quand même, c'était le bilan carbone. Nous, on n'est pas une entreprise de production, évidemment. C'est un peu différent aussi. En plus, comme je te disais, une des choses qu'on a faites, c'est faire un questionnaire pour interroger nos entreprises. Ça, oui. Et puis après, on est passé à celui Kube. Donc la base, c'est ça qu'on a vraiment mis en place par rapport à nos entreprises. C'est pouvoir collecter des données ESG de notre portefeuille de financement. Et puis alors, nous, vraiment en interne, on a quand même calculé notre bilan carbone. Mais sinon, c'est vrai qu'au niveau d'énergie, etc., on est déjà en locataire, donc c'est un peu plus... Enfin voilà, il suffit de demander aux propriétaires, puis on a nos données. Mais on les suivait quand même déjà aussi avant. Et alors, on a mis, nous, en place des groupes... Enfin, un groupe, si tu veux, ESG interne, pour proposer des actions de durabilité.

OK, c'est ça. Et alors, vu que tu étais un peu confuse sur la question, vous avez pris des mesures pour justement essayer de diminuer votre empreinte carbone et écologique ?

Oui. On a d'abord calculé le bilan carbone et puis il y a différentes mesures qui ont été prises. Après nous, notre plus gros impact est au niveau de la mobilité. Notre plus grosse action, c'est d'électrifier la flotte de véhicules. Donc voilà, après le reste, ça reste fort peu par rapport à... Parce que nous, tu vois, encore une fois, on n'est pas une entreprise de production. C'est une entreprise de biens et services, donc c'est autre chose. Le bilan carbone est moins pertinent, je trouve, pour une entreprise de biens et de services que pour une entreprise de production. Mais bon, voilà, je trouve ça quand même toujours intéressant de le faire. Et voilà, ça a vraiment relevé que chez nous, c'est la mobilité sur quoi il faut le plus travailler. Après, ça n'empêche qu'on fait quand même aussi des actions au niveau de l'énergie, de la sensibilisation des employés aux éco-gestes, on va dire. Qu'est-ce qu'on a fait encore ? Attends, je vais réfléchir. Au niveau de nos achats aussi, pour aller vers plus du local, on a des fruits, on a des légumes, de la soupe, par exemple, on essaie d'aller plus vers de la cuisine durable.

Voilà. Est-ce que lors de la rédaction globale du rapport, vous avez eu des défis ou des challenges que vous avez eu du mal à...

C'est de collecter effectivement les données. Tu sais bien, il y en a qui sont... C'est les ressources humaines qui ont les données, d'autres qui ont ces facilités dans le bâtiment.

Nous, on est locataire, donc il faut relancer plein de fois le propriétaire pour lui demander des données. Donc c'est vrai que collecter les données, ça prend du temps. Est-ce qu'il y a d'autres... Je trouve que c'est parfois aussi compliqué d'embarquer les collègues qui en ont marre d'entendre parler de ces sujets.

J'allais justement te demander, parce que c'était ressorti dans quelques interviews, c'est de savoir si ce n'était pas trop dur de sensibiliser, d'impliquer, et de faire comprendre aux autres départements que ça a une valeur ajoutée pour l'entreprise et que c'est intéressant et important de le faire.

Bah si, ça reste... Il y en a qui sont convaincus, et puis il y en a à convaincre, et il y en a qui ne seront jamais convaincus, je pense. Donc voilà, après, le plus important, évidemment, c'est d'avoir le soutien de la direction là-dedans, parce que c'est évidemment toujours plus facile de dire j'en ai besoin pour la direction, il me faut ça. Donc du coup, là, on a la donnée, et maintenant... Le problème, en fait, ça, j'ai vraiment trouvé que le recul de la CSRD, enfin Omnibus, ça a cassé l'élan qui avait été donné, quoi, parce qu'autant la CSRD, c'est clair qu'elle était vraiment trop complexe, et c'est bien qu'on l'ait simplifiée, mais on a vraiment vu un recul de l'engagement, en fait, de toutes les entreprises, là-dedans. Si ça, tu as pu le relever, mais c'est vraiment... Je trouve que c'était très fort, quoi. Autant avant, on en parlait beaucoup dans la presse, etc., puis petit à petit... Voilà, il y a d'autres sujets d'actualité qui sont arrivés plus au-dessus du leur.

Donc, si on avance un peu et qu'on passe plutôt sur la partie contrôle de gestion, c'est un peu de savoir si, avant que vous fassiez votre premier rapport de durabilité, si vous aviez des outils ou pratiques de contrôle de gestion qui existaient déjà avant ce premier rapport, pour collecter et suivre des informations liées à la durabilité.

Il y en avait déjà. Maintenant, ce n'était pas focalisé sur la durabilité. Mais comme dans ESG, tu as tout ce qui concerne la gouvernance, ça s'était déjà fait au niveau social aussi. Et au niveau environnemental, il y avait quand même déjà un suivi des factures énergétiques. Donc, oui. Mais ce n'était pas, on va dire, centralisé de la même manière.

OK, c'est ça. Et tu m'as déjà dit que vous calculiez votre bilan carbone. Aussi, tu m'as parlé du locataire pour le bâtiment. Est-ce que vous collectez d'autres types de données environnementales ? Et si oui, comment vous les collectez ?

Il y a du coup tout ce qui est dans... On a énergie, gaz à effet de serre, tout ce qui concerne l'eau. La pollution, ça, ce n'est pas du tout quelque chose de matériel chez nous. En matière

de biodiversité, il y a peu aussi. on fait déjà quand même depuis 3-4 ans où on compense une partie de nos émissions. Et sinon, toutes les données de ressources humaines, ça oui, on faisait déjà de la collecte. Donc ici, je trouve que la VSME, ça permet quand même plus de mettre en ordre et de se rendre compte peut-être de ce qu'on ne collectait pas déjà comme infos.

Est-ce que vous avez adapté des pratiques ou outils de contrôle de gestion pour intégrer cette notion de ESG ?

Oui, du coup, on a pris un outil pour compléter notre VSME. C'est Caromia. C'est le même outil que Kube, c'est simplement que Caromia, c'est le développeur informatique derrière. C'est avec eux qu'on travaille pour faire le rapport. Mais oui, c'est le même outil.

OK, c'est ça. Et si on parle uniquement de la collecte de vos données environnementales, est-ce que vous avez rencontré des défis ou de challenges ?

Calculer le bilan carbone, ce n'est pas évident. Franchement, c'est beaucoup d'hypothèses à mettre en place. Ce n'est pas toujours le plus pertinent, surtout dans notre milieu, dans notre domaine d'activité, puisque nous, en plus, notre bilan carbone dépend fortement des entreprises de notre portefeuille. Par rapport aux entreprises du portefeuille, on ne fait que le nôtre. Enfin, que le nôtre, lié au bâtiment, on va dire. Tous les déplacements, etc. Mais oui, il y a plein de données. Par exemple, dans le bilan carbone, il faudrait savoir les clients, comment ils viennent, quelle est la fréquence, etc. Ça, c'est des données qu'on n'a pas, par exemple. Donc, ce n'est pas spécialement via VSME. C'est plutôt lié au bilan carbone, la difficulté d'obtenir certaines données.

Est-ce que vous avez eu besoin de ressources ou aide externe pour faire ce rapport ?

Pour faire le bilan carbone, oui. Mais pas pour faire le rapport via VSME seulement. Mais pour le bilan carbone, oui. Il faut quelqu'un qui est vraiment accrédité pour le faire.

Et est-ce que dans le futur, vous envisagez de faire des améliorations sur vos pratiques et outils de contrôle de gestion ?

C'est vrai que chez nous, on a quand même pris contrôle de gestion et ESG, ils ne sont pas mis ensemble. On n'est pas le même département. Après, on verra effectivement dans un futur si ça se trouve, ça sera peut-être réuni. Parce que moi, je travaille vraiment sur la partie gestion de projet, donc je mets d'abord les choses en place et puis après, il faudra

pérenniser. Donc voilà, on verra bien. Mais bon, c'est vrai qu'à la limite, ça peut être transparent de ton côté.

Voilà, je t'avoue que je n'ai plus trop de questions. Je ne sais pas si tu as envie d'ajouter quelque chose ou qu'on parle de quelque chose qu'on n'a pas abordé.

Comme ça, je ne vois pas trop. Je pense qu'en tout cas, pour moi, la CSRD, c'est quand même vraiment un bon outil pour aider les entreprises à faire une première photo d'où ils en sont et de voir où finalement ils peuvent s'améliorer. Et en fait, nous, c'est ça qu'on met aussi en place avec notre outil Kube. Pour le moment, Kube, c'est uniquement un outil de collecte de données. Mais alors nous, en parallèle de l'outil Kube et avec Caromia notamment, on est en train de mettre en place un outil pour évaluer ces rapports-là. Pour leur donner un score, dire sur le E, vous avez 70%. Sur le S, attention, vous êtes à 50%. Il vous manque ça, ça, ça. Voilà ce que vous pourriez mettre en place. Et comme ça, ça combine vraiment nos... puisque nous, on est aussi là pour accompagner les entreprises, pouvoir leur donner un outil pour s'évaluer. Par exemple, dans l'outil, il y a aussi une partie sur tout ce qui est matrice de matérialité. C'est des matrices de matérialité qui sont par secteur. Donc on va dire, tiens, dans le secteur de l'agroalimentaire, tu vois, c'est les matières premières qui sont les plus importantes, tout ceci ou cela. Et vraiment, d'essayer de les guider dans ce qui est le plus important à faire, en tout cas, le plus urgent.

OK, c'est ça. Je n'ai plus rien d'autre à ajouter, personnellement. Encore un tout grand merci pour votre temps et vos réponses.

6.2.12 Entretien avec l'entreprise Berghoff

And finally, I just would like to sincerely thank you for your time.

I have a son of the same age and who is studying the same as you but in Leuven. So that's why I would like to help you.

Thank you very much. Okay, so can you begin to present yourself a little bit and say to me what's your current position within your company?

I am the CEO of Berghoff Belgium. I started at Berghoff in 2004 as an employee and in 2008, I took over the part of Berghoff Belgium. You have Berghoff worldwide. That's

actually the brand was designing all the products and producing them worldwide. And then there is the company Berghoff Belgium who distributes these products in Benelux. And since 2008, I took over this company and I'm since then the CEO. We work towards different segments. For example, the retail business, which now is declining. That's why we always put up some efforts in the B2B business like company gifts, employee gifts, some promotions in supermarkets or some big companies who give a product as an incentive. That's our business actually. We also do a lot of personalization. So, this means our products, which we can engrave some names or a logo and so on. And then we also work towards kitchen companies. They sell a kitchen and then you get the cookware for free when you buy the kitchen, for example. And on the other hand, a lot of online sales on all the marketplaces like Amazon and so on.

How would you describe your company in the context of sustainability?

Yes, we are an SME, a small company, but we work a lot in the Netherlands. And in the Netherlands, the question came very quickly whether we are, how you say it, MVO. I don't know how you say it in English, but we are a company which is environmentally friendly, something like that. And in the Netherlands, they call it MVO. And we are also a member of VOCA. It's the Chamber of Commerce in Flanders. And I'm a board member as well from VOCA. And they started with a project in 2019 with regard to sustainability. And that's when I joined immediately. It was part of the UNITAR, the United Nations Certification. And then we started to take part of it. And it was the goal of to take at least 10 actions a year, which had to do with the sustainability goals of the United Nations. So, that's when we started with it. And now we already have the certificate of SDG champion. And that's when I all, this year I started as well with Ecovadis. Ecovadis is also a certification which especially is very important in the Netherlands. And that's why I started this year as well with the ISO certification, because that's now we have an Ecovadis silver label and then we can go to an Ecovadis gold label. Because why we do this certifications and working around sustainability, it gives us as a small company a competitive advantage.

Okay. And I think I know we have finished with the introduction part, I would say. So, I know that your company did not fall under the CSRD requirements, but I don't know if you try to understand this regulation or not. And if yes, how did your company come to understand the CSRD?

Because I took part several courses around sustainability. And yes, of course, we are small, so we are not obliged to do the CSRD. But that's why we try to follow the VSME and the

voluntary standards. Because I'm sure that although regulation is less force as they wanted to be in the beginning, I experienced now working on that, we already experienced some advantages towards the bank, for example. Also, when we deliver to bigger companies like, say, KLM is, for example, a customer, it's an airplane company, and they have to do CSRD. So, when they buy products from a company, they have to be able to give their standards as well. So, in order to be able to deliver to bigger companies, as a small company, you have to be able to report as well.

What measure have you taken to comply with the VSME requirements?

Yeah, there are a lot of measures to take. We already took a lot of measures and then the standard came out and then we adapted our report to the standard, actually. But we were already working for several years on all these measures, like, for example, we have a flower garden over here, the whole building, we have LED lights, we have solar panels, and so on. All the measures were already taken, but only the way of reporting is changed. So, we were already started with reporting.

And so, how has your company used the VSME standards in order to prepare your sustainability report?

It's a standard, so you can find the standards online and then you have to adapt your report like that.

And what were the main challenges that you faced when preparing your report?

The main challenge is to find all the data, of course, especially when you have to measure up your whole scope, scope 1, 2, 3. We contacted an engineering bureau, the ecological entrepreneur, and they helped us with give all our products have now a CO2 number. So, that was the most difficult part.

And so, now we will move to the management control and practices part. So, I don't know if you have that before, but what management control tools or practices were in place before you write your first sustainability report?

Yeah, that's what we started with this company, the ecological entrepreneur, who measures our CO2 output. And therefore, we had to buy software from Carbon-Alt-Delete. They take all the input with regards to the CO2 output, and then they take account with all the international standards. And so, then we had the output. So, we already had, I think, three reports in our own way before we had the VSME.

Okay. And how does your company collect the environmental data for your sustainability report?

Yeah, we have it on our own. For example, we have our solar panels, and we receive from the company who installed it how much sun energy we have. So, we receive all this data from electricity. We have an online platform, so we have to search all the info ourselves.

And do you have adapted some management control tools or practices in order to integrate the sustainability consideration?

We now are going to install a program ESG Pro. That's a program from the ecological entrepreneur which will help to collect the data.

Okay. And you already a little bit spoke about it, but do you use some external resources or support to make this report?

Yes, yeah. The ecological entrepreneur and then, yeah, VOCA. And then, I have an internal person who helps making of the report.

And what were the main challenges you faced when collecting the environmental data?

It's to organize it. It's a lot of data and it's to bring it all in one place and organize it and give the right interpretation to it.

So, I think I don't have any questions for you anymore. I don't know if you want to add something. Thank you.

6.3 Annexe 3 : grille de codage

Code	Verbatim	Entreprise
Thème 1 – Compréhension de la CSRD et transition vers la norme VSME		

Compréhension de la CSRD	« [...] en suivant les publications des institutions européennes, en participant aux webinaires organisés par des fédérations qui expliquaient plus en détail la législation, et en lisant les publications LinkedIn d'experts qui pouvaient m'apporter davantage d'informations. »	Bematrix
Omnibus et transition vers la norme VSME	« Nous étions encore éligibles à la CSRD parce que nous avons un chiffre d'affaires de plus de 40 millions et un bilan de plus de 25 millions [...] Puis, à cause du règlement Omnibus, nous n'étions plus éligibles à la CSRD, mais nous avons alors décidé de rédiger volontairement notre rapport VSME parce que nous étudions déjà toutes les données et que nous en voyions aussi la valeur ajoutée pour notre entreprise. »	Bematrix
Application du module comprehensive de la norme VSME	« Nous respectons le modèle comprehensive. Nous regardons ce qui est matériel à divulguer pour notre entreprise et nous essayons ensuite de divulguer le plus possible [...] nous essayons vraiment de respecter le modèle comprehensive autant que possible. »	Bematrix
Défi principal	« La donnée est le principal défi. L'exactitude des données, leur correction, le fait de les obtenir à temps [...] les données d'empreinte carbone, c'est-à-dire les données du scope 3, qui sont les plus difficiles. »	Bematrix
CSRD et double matérialité	« Nous avons beaucoup étudié par nous-mêmes les évolutions du droit européen [...] Nous sommes impliqués dans de nombreux réseaux de durabilité [...] cela nous a conduits à engager un consultant pour réaliser une analyse de double matérialité conforme à la CSRD en 2024 [...] ce qui, bien sûr, était avant l'introduction de la VSME. »	DNS Belgium
Défi lié au reporting	« L'absence de traduction néerlandaise [...] la formulation n'est vraiment pas simple [...] je pense que le plus grand défi a été de tout comprendre et d'essayer de se l'approprier. »	DNS Belgium
Restructuration pour la norme VSME	« Nous avons déjà changé notre structure pour suivre le format ESG. Avant, nous ne le faisions pas [...] Et cette année, j'ai dû à nouveau restructurer pour vraiment suivre la VSME. »	DNS Belgium
Manque de ressources pour les PME	« Comment peut-on attendre d'une PME qu'elle y arrive sans consultant, alors qu'elle n'a peut-être personne pouvant travailler à temps plein ou même à temps partiel sur la durabilité [...] je pense que c'est vraiment une tâche considérable. »	DNS Belgium

CSRD perçue comme contrainte positive	« Comme un engagement qui se devait d'être beaucoup plus transparent [...] comme une contrainte mais je dirais positive, de la part de notre chaîne de valeur et de nos parties prenantes. »	Entreprise A
Pression des clients les plus importants	« Aujourd'hui on se rend compte que c'est surtout nos clients les plus importants [...] pour lesquels on n'a plus le choix aujourd'hui d'avancer au niveau de la VSME. »	Entreprise A
VSME facilitée par des démarches préexistantes	« Je dirais que c'est toutes nos autres démarches qui nous ont plus facilement permis de réaliser notre rapport VSME. Mais ce n'est vraiment pas l'inverse, ce n'est pas du tout notre moteur aujourd'hui. »	Entreprise A
Ressource externe	« On a été au début accompagné par la société RSM [...] qui nous a fourni un canevas et qui nous ont aidé vraiment à répondre à tout ce qui était quantitatif. »	Entreprise A
Défi de la confidentialité des données	« Un gros enjeu chez nous c'est qu'on travaille avec beaucoup de données confidentielles et donc c'est parfois difficile de rendre l'information publique. »	Entreprise A
Omnibus	« Il y a deux ans, quand les règles étaient plus sévères, nous devions nous conformer à la CSRD, mais avec l'Omnibus, cela est devenu la VSME. Notre consultant en durabilité nous a donné plus d'informations sur la CSRD. »	Belorta
Transition vers la VSME	« Nous avons déjà plusieurs années d'expérience, nous savons quelles données nous devons collecter pour notre rapport [...] ce n'était pas un problème de nous conformer à la VSME. »	Belorta
Kube ESG	« L'année dernière, pour 2024, nous l'avons fait avec l'IA, avec le système Kube [...] cela facilite les choses, mais pas au point de payer 10 000 euros pour le faire de cette manière. »	Belorta
Défi de comparabilité annuelle	« Le principal défi est de faire chaque année la même chose [...] c'est difficile de faire chaque année la même chose pour que les données de chaque année soient comparables à celles de l'année précédente. »	Belorta
Compréhension de la CSRD	« Ça fait bien sept ans que j'ai entendu parler de la CSRD pour la première fois lors d'un séminaire [...] on devait se former [...] c'était un gros mastodonte. »	Befimmo
Compréhension de la CSRD	« À l'époque, on était quatre au département ESG. Maintenant, on n'est plus que deux [...] quatre personnes étaient véritablement indispensables pour essayer de comprendre ces exigences CSRD. »	Befimmo

Transition vers la VSME	« La VSME n'était pas assez challenging [...] on a fait un tick the box très rapidement [...] on a fait un rapport hybride qui est 100 % aligné à la VSME et qui intègre aussi une partie de la CSRD. »	Befimmo
Défi du reporting	« Le premier défi, c'était l'apprentissage de cette réglementation et de ses exigences. Ça, c'était juste un travail titanesque et colossal. »	Befimmo
Compréhension de la CSRD	« Mon prédécesseur a suivi des séances d'information auprès de l'institution appelée VOCA [...] ils ont probablement obtenu l'information par les newsletters qu'ils recevaient. »	ATS Groep
Aide externe	« Nous avons regardé les normes, mais nous avons aussi eu recours à de la consultance. Nous avons donc une personne qui nous guide pour publier nous-mêmes nos rapports. »	ATS Groep
Utilisation combinée ESRS + VSME	« Nous nous référons à la fois aux normes ESRS et aux normes VSME. Nous avons donc utilisé les deux [...] Nous y voyons aussi un tremplin vers la prochaine étape, la CSRD. »	ATS Groep
Choix VSME ou ESRS	« Il y a en effet des entreprises très petites qui ont choisi la VSME parce que c'est pratique [...] Il y a aussi des entreprises qui ont choisi la VSME, mais qui déclarent explicitement aller plus loin en mettant aussi en œuvre des éléments de la CSRD. »	ATS Groep
Avantage Omnibus et stratégie	« Nous prenons acte du fait que nous ne relevons plus de la CSRD et nous accueillons favorablement la liberté et la flexibilité que cela apporte [...] Mais cela ne change pas la stratégie de notre démarche de durabilité. »	GIMV
Transition vers la norme VSME	« La Commission européenne a maintenu son appel aux entreprises qui ne relevaient plus de la CSRD à commencer à appliquer la VSME. Et nous avons honoré cet appel. »	GIMV
Critiques de la norme VSME	« Il y a vraiment des éléments de simple case à cocher dans ces normes qui, à mon avis personnel, n'apportent pas nécessairement beaucoup de valeur en matière de divulgation. »	GIMV
Reporting avant CSRD	« On rapportait déjà beaucoup de données environnementales car on suit les guidelines de l'EPRA [...] En suivant leurs guidelines à eux, on rapportait déjà énormément de KPI différents. »	Entreprise B

Création d'un poste de durabilité + aide externe	« L'entreprise a d'abord engagé du personnel et a également fait appel à des consultants extérieurs. C'était une nouvelle législation [...] à laquelle on devait obligatoirement se conformer. »	Entreprise B
Adaptation des normes au rapport précédent	« On a adapté les normes à notre rapport [...] notre rapport n'a pas réellement changé avec les normes VSME, on a juste créé un index supplémentaire pour faire les références. »	Entreprise B
Démarche volontaire	« On n'a jamais été soumis sous aucune forme. Et tout ce qu'on a toujours fait sur les questions de transition, climat, biodiversité, ça a toujours été dans un mode de démarche volontaire. »	Janus
Double matérialité	« L'outil qui, moi, me semble le plus pertinent de la CSRD, c'est la matrice de double matérialité. C'est vraiment elle qui, aujourd'hui, oriente notre stratégie. »	Janus
Alignement des indicateurs de mission sur la VSME	« Nous avons 15 indicateurs de mission historiques [...] Les 13 ont été repris des indicateurs de la VSME. »	Janus
Démarche longue	« Pour sortir notre premier rapport VSME qu'on a sorti il y a à peu près un mois, c'est une démarche qui a duré trois ans. »	Janus
Critique de la directive Omnibus	« J'ai vraiment trouvé que le recul de la CSRD, enfin Omnibus, ça a cassé l'élan qui avait été donné [...] les quelques indicateurs qu'on va laisser aux PME [...] ça ne va pas du tout changer le modèle. »	Janus
Objectif du rapport de durabilité	« L'objectif, c'est de parler le même langage que les investisseurs institutionnels. Ils doivent pouvoir, quand ils prennent notre rapport, se dire, ok, c'est très clair. »	Besix Red
Choix des ESRS plutôt que la VSME	« J'ai l'impression d'avoir fait déjà le gros du travail. Donc, pourquoi revenir à quelque chose de plus simple ? [...] le groupe [...] j'ai une logique de groupe. »	Besix Red
Difficulté pour les petites entreprises	« Je pense que, très honnêtement, qu'à une petite entreprise, et de se mettre toutes ces contraintes, c'est vraiment très difficile. »	Besix Red
Taxonomie	« Il y a aussi la taxonomie qui nous a fort aidé, aussi à structurer. »	Besix Red
Compréhension de la CSRD	« C'était quand même assez complexe à l'époque avec tous les ESRS, etc. Donc, on avait commencé à s'y mettre. »	Entreprise C
Omnibus	« J'ai vraiment trouvé que le recul de la CSRD, enfin Omnibus, ça a cassé l'élan qui avait été donné [...] on a	Entreprise C

	vraiment vu un recul de l'engagement, en fait, de toutes les entreprises, là-dedans. »	
Kube ESG	« L'idée de Kube, c'est vraiment de dire qu'on a plusieurs entreprises à utiliser [...] une entreprise qui a complété le questionnaire pour l'un de nous, elle n'a plus besoin de le recompléter pour un autre. »	Entreprise C
Avantage VSME	« [...] je trouve que la VSME, ça permet quand même de mettre en ordre et de se rendre compte peut-être de ce qu'on ne collectait pas déjà comme infos. »	Entreprise C
Suivi volontaire de la norme VSME	« Nous sommes petits, donc nous ne sommes pas obligés de faire la CSRD. Mais c'est pour cela que nous essayons de suivre la VSME et les normes volontaires. »	Berghoff
Pression de la chaîne de valeur	« Lorsque nous livrons de plus grandes entreprises comme, disons, KLM [...] elles doivent se conformer à la CSRD. Donc, lorsqu'elles achètent des produits à une entreprise, elles doivent être capables de fournir leurs propres normes également. »	Berghoff
Avantage compétitif	« Nous avons déjà connu certains avantages vis-à-vis de la banque, par exemple. »	Berghoff
Transition vers la norme VSME	« Nous avons déjà pris beaucoup de mesures, puis la norme est sortie et nous avons adapté notre rapport à la norme [...] seule la manière de rapporter a changé. »	Berghoff
Thème 2 – Pratiques et outils de contrôle de gestion existants avant la rédaction d'un rapport de durabilité		
Système de management ISO intégré	« Nous avons trois certifications ISO [...] ISO 14001 [...] ISO 9001 [...] ISO 20121 [...] nous avons un système de gestion unique où nous rassemblons toutes les données, nous avons mis en place tous les processus [...] une revue de direction, nous réalisons des audits internes, nous avons un audit externe chaque année. »	Bematrix
Stratégie et plan d'action fondés sur les ODD depuis 2016	« Nous avons déjà une stratégie de durabilité. Nous avons déjà réalisé une analyse de matérialité [...] Nous avons également un plan d'action annuel de durabilité, basé sur les ODD depuis 2016 [...] Nous avons aussi des évaluations de risques [...] un contrôle de durabilité. »	DNS Belgium
Outils IT et ERP internes	« Nous on utilise la suite Atlassian au sein de laquelle on peut avoir Jira avec tous les tickets [...] cet outil nous aide	Entreprise A

	à avoir énormément de points de contrôle. Nous utilisons également l'outil Navision comme ERP. »	
Tableaux de suivi internes liés aux ISO	« Franchement pas grand-chose en tant que PME. Ce sont vraiment des tableaux de suivi interne [...] en fait avec nos ISO, on n'a pas le choix que de toute façon obtenir tous les documents de la part de nos fournisseurs. »	Entreprise A
Carbon Alt Delete	« Nous avons un outil pour calculer notre empreinte carbone, et cet outil s'appelle Carbon Alt Delete [...] Nous avons bien sûr aussi notre logiciel de comptabilité, mais c'est normal pour une entreprise. »	Belorta
Télémonitoring et audit	« On faisait un peu un micmac de télémonitoring si on en avait, extrapolation par une deuxième source [...] en termes vraiment de contrôle de gestion, on a un audit [...] on le fait depuis 2013. »	Befimmo
Absence de suivi environnemental avant du reporting environnemental	« Il n'y avait pas de politique environnementale, il n'y avait pas de collecte de données sur la consommation d'électricité, de carburant, on ne suivait que les déchets [...] le reporting de durabilité a été l'un des principaux déclencheurs qui nous a amenés à véritablement commencer à suivre nos informations extra-financières. »	ATS Groep
Contrôles de gestion inexistant	« Les contrôles de gestion étaient pratiquement inexistant [...] si vous regardez l'historique du chapitre durabilité [...] vous voyez l'évolution du niveau d'exhaustivité, du niveau d'approfondissement, du niveau de validation. »	GIMV
Contrôles informels préexistants et KPI	« On a mis en place au fur et à mesure des contrôles plutôt informels sur les données. On a comparé les KPI par rapport à ceux de l'année passée [...] certaines définitions, certains KPI n'étaient pas toujours corrects. »	Entreprise B
Excel	« Fichier Excel, puisqu'il n'existe rien, c'est-à-dire qu'il n'existe absolument rien sur le marché, on a travaillé pendant deux ans au choix d'outils [...] notre choix s'est porté sur Intersection. »	Janus
Indicateurs de mission	« Nous avons 15 indicateurs de mission historiques. Ces 15 indicateurs de mission sont devenus 15 indicateurs de mission, mais seulement deux qui ne concernent que la mission. Les 13 ont été repris des indicateurs de la VSME. »	Janus
Absence totale de dispositif	« Non, on n'avait rien. Non, on n'avait rien du tout. Donc on n'avait rien, et puis on est parti en 2024. »	Besix Red

Suivi existant mais pas lié à la durabilité	« Il y en avait déjà. Maintenant, ce n'était pas focalisé sur la durabilité. Mais comme dans ESG, tu as tout ce qui concerne la gouvernance, ça s'était déjà fait au niveau social aussi [...] il y avait quand même déjà un suivi des factures énergétiques. »	Entreprise C
Calcul des émissions de CO2	« C'est ce que nous avons commencé avec cette entreprise, l'ecological entrepreneur, qui mesure nos émissions de CO2 [...] Nous avons donc déjà, je pense, trois rapports faits à notre manière avant d'avoir la VSME. »	Berghoff
Thème 3 – Le contrôle de planification		
Bilan carbone	« Nous avons pour objectif d'obtenir un bilan carbone consolidé de l'entreprise [...] l'objectif est de l'atteindre en 2028, pour avoir un bilan carbone consolidé de l'entreprise. »	Bematrix
Analyse de matérialité	« Nous avons aussi réalisé l'analyse de matérialité, donc nous savons quels sont les sujets matériels, ce qui aide. »	Bematrix
Double matérialité et stratégie	« Nous avons réalisé une analyse de la double matérialité, à la suite de laquelle nous avons mené une consultation auprès des parties prenantes, tant internes qu'externes. Ainsi, sur base de leurs avis, nous avons priorisé les sujets qui ressortent comme matériel de notre analyse. Nous avons ensuite élaboré une nouvelle stratégie durable avec des KPI et objectifs à l'horizon 2030. »	DNS Belgium
Certifications comme cadre de structuration	« Notre démarche qui a plutôt été orientée sur base de la certification Sifal Unitar [...] on a aussi plusieurs certifications ISO dont la 14001 [...] à l'heure actuelle, on est EcoVadis. »	Entreprise A
Double matérialité	« Nous avons réalisé une analyse de double matérialité. Sur cette base, nous avons décidé quels points étaient les plus importants pour nous et sur lesquels nous allions rapporter. »	Belorta
Double matérialité imposé	« On a fait l'exercice de double matérialité [...] ça c'est quand même la base de la structure et du contenu du reporting, ainsi que les priorités à mettre. »	Befimmo
Budgets ESG intégrés au budget global	« D'intégrer des budgets ESG à notre budget global pour l'amélioration des immeubles [...] un plan CAPEX, donc un plan d'amélioration de performance de certains immeubles. »	Befimmo

Logique Plan-Do-Check-Act	« Les autres mesures que nous avons prises consistent en la mise en place d'un système de gestion environnementale [...] lorsque vous utilisez la logique Plan-Do-Check-Act, ça aide beaucoup. »	ATS Groep
Stratégie	« Je préfère sous-promettre et sur-livrer plutôt que l'inverse. Je préfère rapporter des progrès modestes, mais réels, plutôt que d'énormes ambitions. »	GIMV
Stratégie et politique	« On présente aussi notre stratégie et nos politiques [...] on a un peu plus structuré certaines parties. »	Entreprise B
Double matérialité	« Cette double matérialité, elle ouvre des visions stratégiques qui permettent de développer du business. Donc, elles sont intéressantes. »	Janus
Indicateurs à long terme	« Sur la VSME de l'EFRAG, on voit bien que les indicateurs, il faut qu'il y ait un résultat de l'année, il y ait une projection à 5 ans, mais aussi une projection à 2030 ou 2050. »	Janus
Définition d'une ambition ESG	« J'appelle ça le ESG, Basics Trade ESG Ambition. Et donc, c'est un document qui fait 29 pages et qui prend tous les critères de qu'est-ce que l'on veut dans nos bâtiments. »	Besix Red
Double matérialité	« On a fait la simple matérialité en 2023 [...] maintenant, je vais faire la double matérialité [...] on a essayé de les établir avec les départements de finances. »	Besix Red
Groupe ESG	« On a mis, nous, en place des groupes [...] un groupe ESG interne, pour proposer des actions de durabilité. »	Entreprise C
Définition d'objectifs de développement durable	« L'objectif était de mener au moins 10 actions par an, en lien avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. C'est à ce moment-là que nous avons commencé. »	Berghoff
Thème 4 – Le contrôle cybernétique		
KPI	« J'ai un système interne [...] tous les KPI owners ou data owners doivent renseigner leurs données [...] cela est envoyé à notre consultant externe qui vérifie à nouveau [...] et l'intègre dans Carbon Alt Delete. »	Bematrix
Volonté d'audit	« Mon rêve est d'avoir une vérification externe ; ce n'est pas obligatoire sous la VSME, ça l'est sous la CSRD, mais c'est important pour la crédibilité. »	Bematrix
Excel	« J'ai construit un nouvel outil de collecte de données dans Excel. J'ai repris tous les points de données de la VSME, à la fois le module basique et le module étendu ou comprehensive. »	DNS Belgium

Consultant externe pour les calculs de CO2	« Nous avons recours à un consultant pour nous aider dans nos calculs de CO2 depuis 2016 également [...] je fais la collecte des données et il réalise ensuite le calcul. »	DNS Belgium
Automatisation	« Je dirais plus d'automatisation [...] Excel pourrait être utilisé pour créer davantage de tableaux de bord rendant les données plus compréhensibles pour les collègues. »	DNS Belgium
ERP	« Cet outil nous aide à avoir énormément de points de contrôle. Nous utilisons également l'outil Navision comme ERP. »	Entreprise A
Aide externe	« On travaille avec des entreprises externes comme Agoria. On a un rapport Agoria [...] un rapport de visite périodique Securex qui suit pas mal l'indicateur. »	Entreprise A
Carbon Alt Delete	« Nous utilisons désormais Carbon Alt Delete pour calculer l'empreinte carbone du scope 3, celle des producteurs de fruits et légumes ou des fournisseurs. »	Belorta
Données collectées via plateformes de fournisseurs et factures	« Nous collectons aussi les données sur les plateformes des fournisseurs, par exemple pour les déchets [...] une autre source d'information, ce sont nos factures. »	Belorta
Standardisation	« Nous essayons d'avoir une meilleure standardisation afin d'améliorer la qualité des données et, par conséquent, celle des résultats. »	Belorta
Télémonitoring	« On a décidé de profiter en fait de cette réglementation pour installer le télémonitoring partout et d'avoir vraiment les consommations en live partout à travers tout notre portefeuille. »	Befimmo
Audit	« En termes vraiment de contrôle de gestion, on a un audit [...] ça se limite à 20-25 KPI, on va dire, qui sont principalement liés à tout ce qui est consommation fossile, consommation énergétique. »	Befimmo
Plateforme DeepKey	« La plateforme DeepKey, il y a eu énormément de bugs [...] il y a eu énormément de travail de nettoyage et d'interprétation à faire de ce côté-là. »	Befimmo
Politique de collecte	« J'ai défini une politique selon laquelle chaque filiale doit désigner une personne responsable de la collecte de toutes les données ESG [...] nous le leur demandons sous la forme d'un modèle type. »	ATS Groep
Adaptation prévue de l'ERP pour intégrer les données environnementales	« Une adaptation que nous ferons probablement à l'avenir concerne [...] notre système ERP [...] nous adapterons probablement cet outil pour y intégrer les données environnementales. »	ATS Groep

Emissions audités	« Cela fait maintenant, je pense, trois ans que nous publions des chiffres d'émissions audités [...] cela nous permet aussi de les publier avec le niveau de confort nécessaire quant à la qualité de ces chiffres. »	GIMV
Excel	« La première année [...] nous saisissons manuellement les totaux de consommation de carburant [...] dans un Excel [...] Aujourd'hui, vous disposez d'une vue en temps réel en ligne sur les portails de ces fournisseurs. »	GIMV
Calcul des émissions	« Les émissions liées à nos activités informatiques sont aujourd'hui encore calculées sur la base des coûts informatiques engagés durant l'année, traduits à l'aide de facteurs d'émission. »	GIMV
Émissions liées au scope 3	« Si l'on examine les émissions déclarées par les entreprises aujourd'hui, notamment en ce qui concerne le scope 3, il existe encore de nombreuses émissions cachées qui ne sont pas déclarées à l'heure actuelle, en raison de ce manque de données réelles et précises servant de point de départ. »	GIMV
Outil Workiva pour KPI	« On a investi dans un outil qui s'appelle Workiva, qui est un outil qui nous aide à obtenir les données de différents départements pour pouvoir en faire des KPI. »	Entreprise B
Télémesurage	« On a mis en place du télémesurage dans chaque bâtiment [...] des compteurs intelligents qui nous envoient les données en temps réel dans notre plateforme [...] qui s'appelle Métron. »	Entreprise B
Contrôles des données	« On a mis en place des contrôles trimestriels pour qu'ils puissent revoir leurs données et s'assurer que celles-ci restent cohérentes et correctes. »	Entreprise B
Data provider et approuver	« C'est important d'avoir toujours un Data Provider qui fournit la donnée et un Data Approver, la personne qui va approuver la donnée. »	Entreprise B
Outil Intersection	« On s'est doté maintenant, cette année, d'un outil qui a sorti notre rapport de durabilité, qui est l'outil Intersection [...] ils ont intégré la VSME dedans, avec toutes les données CSRD. »	Janus
Bilans carbone	« On avait déjà fait deux bilans carbone en scope 3 [...] parce que 95 % de nos émissions de gaz à effet de serre sont en scope 3 dans notre activité. »	Janus
Excel	« On a vraiment structuré un tableau Excel classique [...] atroce, catastrophe, horrible [...] on a commencé à	Besix Red

	travailler sur cet outil digital, qui est beaucoup plus user-friendly. »	
Calcul CO2	« J'ai rajouté le calcul CO2. Je veux que vous calculiez votre CO2 [...] ça va nous permettre de calculer l'empreinte carbone du bâtiment. »	Besix Red
Caromia pour bilan carbone	« On a pris un outil pour compléter notre VSME. C'est Caromia. C'est le même outil que Kube [...] nous, vraiment en interne, on a quand même calculé notre bilan carbone. »	Entreprise C
Carbon Alt Delete	« Nous avons dû acheter un logiciel auprès de Carbon Alt Delete. Ils intègrent toutes les données relatives aux émissions de CO2 et les mettent en conformité avec l'ensemble des normes internationales. »	Berghoff
ESG Pro	« Nous allons maintenant installer un programme, ESG Pro. C'est un programme de l'ecological entrepreneur qui aidera à collecter les données. »	Berghoff
Thème 5 – Le contrôle administratif		
Partenaire externe	« C'était comme un partenaire [...] je pouvais parler à la personne, aux consultants, et ils me challengeaient sur la manière d'obtenir un rapport vraiment bon et sur la façon de bien l'intégrer dans la VSME. »	Bematrix
Sensibilisation	« Cela s'ajoute à la charge de travail de nombreuses personnes, qui n'en perçoivent pas la valeur ajoutée [...] sensibiliser sur les données et sur la manière dont elles les aident aussi est [...] un défi. »	Bematrix
Responsable durabilité	« Je suis responsable durabilité à temps plein. Nous avons donc vraiment libéré des ressources pour travailler sur la durabilité. »	DNS Belgium
Dialogue avec parties prenantes	« Ils ont mené tous les échanges avec l'ensemble des parties prenantes externes [...] afin qu'elles puissent s'exprimer librement lors d'un dialogue avec les parties prenantes. »	DNS Belgium
Rôle d'ambassadeur	« J'ai créé un outil VSME pour mes homologues des autres registres car je sais qu'ils trouvent cela très difficile à faire [...] nous voulons vraiment aider les autres et jouer en quelque sorte le rôle d'ambassadeur. »	DNS Belgium
Deux collaboratrices	« On est deux avec ma collègue [...] c'est plutôt elle qui gère tout ce qui est rapport VSME. »	Entreprise A

Aide externe	« On a été accompagné par RSM. C'est quand même un gros point qu'ils nous ont aidé à rédiger notre premier rapport de développement durable. »	Entreprise A
Sensibilisation	« Pour ça c'est important de sensibiliser pour qu'ils comprennent le sens. Et qu'après on puisse essayer de répéter ça pour que ce soit plus facile à mettre en place. »	Entreprise A
Consultant externe avant Omnibus	« Pour la CSRD, nous avions un consultant externe pour nous accompagner, mais lorsque la CSRD a disparu pour nous, cela n'a plus été nécessaire [...] nous avons suffisamment de connaissances pour réaliser le reporting VSME. »	Belorta
Effectifs pour la durabilité	« À l'époque, on était quatre au département ESG. Maintenant, on n'est plus que deux. »	Befimmo
Appui du département juridique	« On s'est fait aider aussi par notre département juridique, qui a aussi suivi ça d'un petit peu plus loin que nous. »	Befimmo
Appui du département Data & IT	« On a un département Data & IT qui a quand même grandi pas mal [...] il y a quand même beaucoup plus d'automatisation qui se met en place. »	Befimmo
Recrutement d'un collaborateur environnemental	« Ils ont décidé d'engager ce que j'appelle un collaborateur environnemental à temps plein, pour toutes les questions liées à la politique environnementale. »	ATS Groep
Formation annuelle	« Nous organisons aussi des sessions de formation annuelles pour ces personnes, afin qu'elles sachent pourquoi nous devons faire cela, ce que nous devons faire. »	ATS Groep
Soutien de la direction	« Cette politique était bien entendu soutenue par notre direction, par nos co-CEO. Sans ce soutien, cela n'aurait pas été possible. »	ATS Groep
Consultant externe	« Nous n'aurions pas pu y arriver sans consultance, l'accompagnement que nous avons reçu était très bon [...] nous n'aurions pas pu atteindre la même qualité sans consultance. »	ATS Groep
Equipe durabilité	« Moi, je suis dans l'équipe durabilité. On est une équipe de trois et on s'occupe principalement de la durabilité. »	Entreprise B
Recrutement pour la durabilité	« Ils ont engagé une personne, donc finalement, c'était moi qui étais au départ engagé pour pouvoir gérer tout ça. »	Entreprise B
Consultants et auditeurs externes	« On a quand même eu deux types de consultants [...] CO2logique [...] des auditeurs externes [...] KPMG pour la	Entreprise B

	partie audit externe, et [...] PWC [...] pour implémenter tout le processus de collecte. »	
Communication interne	« Il y a eu aussi un gros travail de communication en interne pour garder les équipes motivées parce que les équipes rapportent déjà sous différentes législations. »	Entreprise B
Formation	« On a un consultant qui a travaillé avec nous, qui lui s'est formé avec des spécialistes pour bien maîtriser le sujet parce qu'il n'est pas simple. »	Janus
Engagement des employés	« Une ressource interne, la RAF qui a dû accepter de changer de métier [...] aujourd'hui elle est extrêmement engagée. »	Janus
Formation	« On est dans une boîte de dix salariés, les salariés on les connaît tous, on a une proximité, engagement des salariés 2 sur 6, et donc en 2024, on a fait 14 jours de formation à la transition écologique auprès de nos collaborateurs, parce qu'on s'est aperçu que la vision qu'avait la direction n'était absolument pas partagée. »	Janus
Transition vers la durabilité	« C'est un travail au long cours, c'est un travail de changement, de conduite du changement qui est extrêmement puissant, et fort, et long. »	Janus
Création base de données	« J'ai créé une base de données tout seul, enfin tout seul, avec un mec qui fait de l'IA, mais c'est notre base de données. »	Besix Red
Formations afin de sensibiliser	« Je fais des formations en interne [...] pour sensibiliser [...] les développeurs, et les technical managers, sur tous les aspects, soit environnementaux, mais aussi sur les aspects sociétaux. »	Besix Red
Engagement des employés	« Il y a encore, quoi qu'on dise, tout le monde se dit, mais quelle énergie pour rien ? Et donc il faut embarquer, donc ça c'est un autre défi, embarquer les gens. »	Besix Red
Groupe de travail ESG interne	« On a mis, nous, en place des groupes [...] un groupe ESG interne, pour proposer des actions de durabilité. »	Entreprise C
Soutien de la direction	« Le plus important, évidemment, c'est d'avoir le soutien de la direction là-dedans, parce que c'est évidemment toujours plus facile. »	Entreprise C
Difficulté d'engager les employés	« C'est parfois aussi compliqué d'embarquer les collègues qui en ont marre d'entendre parler de ces sujets. »	Entreprise C
Aide externe	« Pour faire le bilan carbone, oui. [...] Il faut quelqu'un qui est vraiment accrédité pour le faire. »	Entreprise C
Aide interne pour la rédaction du rapport	« J'ai une personne en interne qui aide à la réalisation du rapport. »	Berghoff

Aide externe	« Nous avons contacté un bureau d'ingénierie, l'ecological entrepreneur, qui nous a aidés à attribuer un chiffre de CO2 à chacun de nos produits. »	Berghoff
Thème 6 – Le contrôle culturel		
Volonté d'être un leader transparent	« Nous sommes une entreprise qui veut être très transparente sur tout, qui veut vraiment être un leader en matière de durabilité pour le secteur événementiel et, plus largement, un leader tout court. »	Bematrix
Engagement vers la durabilité	« Nous croyons vraiment en la durabilité. Je suis donc responsable durabilité à temps plein. Nous avons donc vraiment libéré des ressources pour travailler sur la durabilité. »	DNS Belgium
Engagement vers la durabilité	« Par rapport à tout ce qui concerne la durabilité, on a toujours été pas mal engagé depuis plusieurs années mais c'est beaucoup plus structuré depuis environ deux ans. »	Entreprise A
Durabilité inscrite dans l'ADN de l'entreprise	« Dans l'ADN, on a quand même une société qui est très ouverte à tout ce qui est trois piliers ESG [...] c'est véritablement aussi dans notre ADN d'avoir vraiment un portefeuille immobilier qui est durable. »	Befimmo
Implication de la durabilité	« Le reporting de durabilité est une bonne chose parce qu'il pousse les entreprises à réellement travailler sur la durabilité [...] il les pousse à calculer réellement leur bilan carbone, à agir, à se fixer des cibles et des objectifs. »	ATS Groep
Ecosystème avec les parties prenantes	« C'est écosystémique [...] On ne peut pas faire la VSME, la CSRD dans son coin, dans sa boîte. Ça ne marche que si on développe [...] un écosystème de parties prenantes. »	Janus
Insertion dans la culture	« Le fait de reprendre les ESRS et de dire, qu'est-ce que vous faites pour telle et telle matière, nous oblige en quelque sorte à insérer dans notre culture qu'il faut des aspects positifs. »	Besix Red
Certification SDG Champion et avantage concurrentiel	« Nous avons déjà le certificat SDG Champion [...] car ces certifications et ce travail autour de la durabilité nous donnent, en tant que petite entreprise, un avantage concurrentiel. »	Berghoff
Thème 7 – Le contrôle de rémunération et de récompense		
	Aucune entreprise interviewée ne mentionne de lien entre indicateurs environnementaux et rémunération. Il	Ensemble des entreprises interrogées

	n'y a donc aucun verbatim pertinent pour ce type de contrôle.	
--	---	--

Résumé :

En janvier 2023, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) est entrée en vigueur, exigeant la divulgation d'informations en matière de durabilité aux entreprises concernées. Cependant, l'introduction de la directive Omnibus a considérablement réduit le champ d'application de la CSRD, excluant un grand nombre de grandes entreprises initialement concernées. Face à cette exclusion, l'EFRAG a développé la norme VSME, permettant aux entreprises de rédiger un rapport de durabilité sur une base volontaire.

Ce mémoire cherche à comprendre comment les entreprises non soumises au champ d'application de la CSRD, notamment à la suite de la directive Omnibus, ont intégré la dimension environnementale au sein de leurs pratiques et outils de contrôle de gestion afin de rédiger leur premier rapport de durabilité volontaire conforme à la norme VSME. La revue de littérature développe notamment le concept du « package » de contrôle de gestion durable de Malmi et Brown (2008).

Sur la base de douze entretiens semi-directifs, les résultats montrent que cette intégration repose sur l'adaptation progressive de pratiques déjà existantes au sein de l'organisation. Les leviers cybernétique et administratif se révèlent les plus mobilisés, tandis que les leviers de planification et culturel se développent de façon plus inégale et que le levier de rémunération est pour sa part totalement absent.

En conclusion, ce mémoire montre que l'exclusion du champ d'application de la CSRD n'a pas mis un terme à la dynamique de durabilité enclenchée au sein des entreprises interrogées, celles-ci ayant su s'appuyer sur les dispositifs déjà en place afin de répondre, sur une base volontaire, aux exigences de la norme VSME.

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