

Louvain School of Management

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

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

Déclaration

Déclarations relatives à l'utilisation responsable de l'IA générative	Mes réponses
Le contenu de mon mémoire de master est le fruit de mon travail original, même si j'ai eu recours à l'IA générative pour m'aider à le rédiger.	☒ Oui ☐ Non
Je maîtrise les théories, les outils et les méthodes que j'utilise pour la thèse.	☒ Oui ☐ Non
J'ai vérifié que les résultats présentés dans cette thèse sont exacts et valides, et qu'ils ne contiennent aucune erreur, aucune référence erronée, etc.	☒ Oui ☐ Non
Je reconnais que je maîtrise le résultat final et que je suis capable de l'expliquer et de répondre aux questions le concernant.	☒ Oui ☐ Non
J'ai veillé à ne pas donner aux outils d'IA générative l'accès à des données ou informations confidentielles	☒ Oui ☐ Non

Note

Pour la réalisation de ce mémoire, plusieurs outils d'intelligence artificielle ont été utilisés pour les raisons suivantes :

- **Claude (Anthropic)** : amélioration de la clarté et de la fluidité du style d'écriture, suggestions de formulations alternatives, corrections grammaticales et linguistiques.
- **TurboScribe** : retranscription automatique des entretiens.
- **Notebook LM** : comparaison de différents PDF et documents de littérature.

L'ensemble des contenus générés ou suggérés par ces outils a été relu, vérifié et validé avant intégration dans le document final.

Signature

Nom et prénom de l'auteur	Date	Signature
Crappe Inès	25/07/2026	

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Sabine Denis, pour ses précieux conseils et son accompagnement tout au long de la réalisation de ce mémoire. Son expertise et sa disponibilité m'ont permis d'en renforcer considérablement la qualité.

J'aimerais également remercier toutes les personnes qui ont accepté de participer à mes entretiens. Merci de m'avoir accordé de votre temps et d'avoir partagé vos connaissances. Ces échanges ont été d'une grande richesse et m'ont permis de récolter des données indispensables à ce travail.

Enfin, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers ma famille, mes proches et mes amis pour leur soutien infaillible. Merci pour vos encouragements, votre patience et pour la force que vous m'avez donnée, non seulement lors de la rédaction de ce mémoire, mais également tout au long de ces cinq années passées à l'université.

Table des matières

Introduction	1
1. Contexte et concept	2
1.1. Un contexte d'urgence et la réponse politique européenne.....	2
1.2. De la RSE à l'ESG : clarification terminologique	3
1.3. Le reporting de durabilité	4
1.4. Concepts structurants	5
1.5. Conclusion de la partie 1	5
2. Le cadre réglementaire européen	5
2.1. De la NFRD à la CSRD.....	6
2.1.1. NFRD : Premier cadre obligatoire et ses limites.....	6
2.1.2. CSRD : Standardisation et changement d'échelle.....	6
2.2. Écosystème connexe	8
2.3. La rupture Omnibus	9
2.4. VSME.....	9
2.5. Conclusion de la partie 2	10
3. Les PME face à la durabilité	10
3.1. PME : définition et poids	10
3.2. Spécificités structurelles des PME	11
3.3. Pression - Exposition indirecte.....	13
3.4. Conclusion de la partie 3	15
4. L'engagement des PME dans une démarche de reporting de durabilité : pratiques, motivations et freins	15
4.1. L'engagement.....	16
4.2. Théories mobilisées.....	17
4.3. Les motivations à l'engagement.....	18
4.4. Les freins à l'engagement	19
4.5. Conclusion de la partie 4 et lacunes de la littérature.....	20
5. Cadre d'analyse intégré	21
6. Méthodologie.....	22
7. Résultats	25
7.1. Les pratiques ESG : positionnement sur le continuum	25
7.2. Le type de pression subie	27
7.3. Les capacités internes	28
7.4. Les motivations à l'engagement.....	29
7.5. Les freins à l'engagement	31

8. Discussion.....	32
8.1. Synthèse comparative.....	32
8.2. Quatre profils-types d'engagement	34
8.3. Les dispositifs qui produisent l'engagement.....	35
8.4. Retour à la question de recherche	36
9. Limites et recommandations	37
10. Conclusion.....	39
11. Références	41
12. Annexes	49

Liste des abréviations

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

CA - Chiffre d'affaires

CSDDD - Corporate Sustainability Due Diligence Directive

CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive

EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group

ESG - Environnemental, Social et Gouvernance

ESRS - European Sustainability Reporting Standards

GIEC - Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GRI - Global Reporting Initiative

ISSB - International Sustainability Standards Board

NFRD - Non-Financial Reporting Directive

PME - Petite et moyenne entreprise

RSE - Responsabilité Sociétale des Entreprises

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

SME - Small and Medium-sized Enterprise

SFDR - Sustainable Finance Disclosure Regulation

TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures

VSME - Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs

Introduction

Le paysage réglementaire européen en matière de durabilité s'est profondément transformé en l'espace de quelques années à peine. La CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), adoptée en 2022, devait faire du reporting de durabilité un standard aligné sur le reporting financier pour toutes les grandes entreprises et, à terme, une part significative des PME (*Petites et moyennes entreprises*). La révision Omnibus de 2025 a toutefois restreint le périmètre d'application aux plus grandes structures, tout en instaurant un dispositif volontaire pour les PME : le VSME (*Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs*). Les PME se retrouvent dans une situation paradoxale. Elles ne sont pas directement soumises à l'obligation de reporting, mais restent exposées à une pression indirecte via leurs grands donneurs d'ordre, eux-mêmes assujettis à la CSRD et tenus de collecter des informations sur leur chaîne de valeur. Dans le tissu économique belge, où les PME forment la quasi-totalité des entreprises, la manière dont ces dernières se saisissent ou non du reporting de durabilité constitue un enjeu à la fois de politique publique, de compétitivité économique et de préservation des relations commerciales avec les donneurs d'ordre européens.

Ce mémoire ne cherche pas à évaluer l'impact environnemental et social réellement produit par les PME belges, ce qui supposerait un accès aux bénéficiaires et une mesure d'effets qui dépasse le cadre de cette recherche. La démarche est plus circonscrite : comprendre comment les PME belges se positionnent aujourd'hui dans le reporting de durabilité, quelles pressions elles subissent, quelles capacités elles mobilisent, quelles motivations les portent et quels freins les limitent. La question de recherche qui structure ce mémoire est la suivante : « Comment les PME belges s'engagent-elles dans une démarche de reporting de durabilité en contexte post-Omnibus, et qu'est-ce qui différencie leurs trajectoires? ». Pour y répondre, la recherche mobilise un cadre d'analyse intégré construit autour de cinq dimensions: les pratiques ESG, le type de pression subie, les capacités internes, les motivations et les freins. La méthodologie repose sur neuf entretiens semi-directifs avec des dirigeants et responsables ESG de PME belges de secteurs variés, complétés par un cas de contraste avec une grande entreprise soumise à la CSRD (Schreder). L'analyse suit la méthode thématique croisée de Braun & Clarke (2006). Au-delà de la cartographie du positionnement des PME belges, le mémoire propose une typologie originale en quatre profils d'engagement, identifie les dispositifs qui produisent effectivement l'engagement, et formule plusieurs recommandations à destination des PME et des pouvoirs publics.

Revue de littérature

1. Contexte et concept

1.1. Un contexte d'urgence et la réponse politique européenne

En une dizaine d'années, la durabilité est passée de préoccupation environnementale portée de l'extérieur par les pouvoirs publics et la société à un critère intégré au fonctionnement même de la stratégie économique européenne, inscrit dans la loi, le financement et les obligations d'entreprises. Le point de départ de ce déplacement est le constat scientifique. Les rapports du GIEC (*Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*) soulignent la nécessité de réduire les émissions mondiales de carbone de 45% d'ici 2030 pour contenir le réchauffement global à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels. Ce diagnostic met également en évidence une forte concentration des émissions : une partie restreinte d'entreprises sont responsables de plus des deux tiers des émissions mondiales (Sharma, 2025). Le climat cesse ainsi d'être une question strictement environnementale pour devenir un enjeu économique majeur, qui redéfinit le rôle même de l'entreprise dans la transition (Delbard, 2020 ; EFRAG, 2022).

L'Union européenne a traduit ce constat en cadre politique contraignant à travers le Pacte vert européen (2019) et la Loi européenne sur le climat (2021), qui inscrivent la neutralité climatique à l'horizon 2050 dans le droit communautaire. La durabilité quitte alors la sphère de l'engagement volontaire pour entrer dans celle des objectifs politiques. Ce cadre politique s'accompagne d'un basculement dans le champ économique, engagé dès 2018 avec le Plan d'action pour le financement de la croissance durable de la Commission européenne (Hummel & Jobst, 2024). L'idée centrale est que les ressources publiques ne suffisent plus à financer la transition écologique et qu'il est nécessaire de mobiliser et d'orienter le capital privé (banques, assureurs, investisseurs) vers les activités durables (EFRAG, 2022). Le plan s'articule autour de trois axes : réorienter les flux de capitaux vers une économie soutenable, intégrer la durabilité dans la gestion des risques et favoriser la transparence des entreprises. La durabilité s'intègre ainsi progressivement au champ de la gouvernance économique (Hummel & Jobst, 2024). Cette inscription demande toutefois une condition pratique : pour que les acteurs financiers puissent intégrer les critères de durabilité dans leurs décisions, ils ont besoin d'informations sur la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises qui soient comparables, cohérentes et suffisamment fiables (EFRAG, 2022). C'est dans ce contexte que l'idée d'un reporting structuré et harmonisé s'impose progressivement.

1.2. De la RSE à l'ESG : clarification terminologique

La littérature distingue généralement deux notions souvent confondues dans le champ de la durabilité en entreprise : la RSE (*Responsabilité Sociétale des Entreprises*), et le sigle ESG (*Environnemental, Social et Gouvernance*). Les distinguer permet de mettre en évidence le passage d'une logique volontaire et éthique à une logique de mesure et de comparabilité.

La RSE trouve sa première formulation académique chez Bowen (1953), qui définit les responsabilités du dirigeant comme l'obligation d'adopter des politiques et de prendre des décisions qui vont dans le sens des objectifs et des valeurs de la société (Msekni & Turki, 2021). La RSE repose ainsi sur l'idée que l'entreprise ne poursuit pas uniquement un objectif économique, mais qu'elle doit également avoir un impact positif sur la société dans laquelle elle opère (Delbard, 2020). Cette logique est ensuite structurée par les travaux de Freeman (2010) et la théorie des parties prenantes, selon laquelle l'entreprise doit prendre en compte les acteurs susceptibles de l'influencer ou d'être affectés par ses activités. Dans sa définition la plus largement reprise, notamment par la Commission européenne, la RSE correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001). Elle se caractérise ainsi par trois éléments : une démarche volontaire, une orientation vers les parties prenantes et une expression principalement narrative à travers des politiques, engagements et valeurs plutôt que des indicateurs (Delbard, 2020).

Le sigle ESG désigne un cadre d'évaluation extra-financière des entreprises selon trois dimensions : l'environnement, le social et la gouvernance. Le pilier environnemental couvre l'impact de l'organisation sur son milieu (émissions de gaz à effet de serre, consommation d'énergie et de ressources, biodiversité, gestion des déchets et de l'eau, etc.). Le pilier social renvoie aux effets de l'entreprise sur la société, notamment les conditions de travail, les droits humains, la diversité et les relations avec les communautés et la chaîne de valeur. Enfin, le pilier de gouvernance concerne la structure et les pratiques de direction, incluant la composition des organes de gestion, l'éthique et la gestion des risques (Leal Filho et al., 2025). L'objectif derrière est d'intégrer ces dimensions à l'analyse financière classique pour mieux apprécier la performance et le risque de long terme d'une entreprise. Il désigne ainsi les trois dimensions selon lesquelles la performance d'une entreprise en matière de durabilité doit être évaluée (Leal Filho et al., 2025 ; Tylec, 2025).

Contrairement à la RSE, qui renvoie à une démarche volontaire et essentiellement narrative, l'ESG correspond à un système d'indicateurs destinés à être mesurés, comparés et utilisés par des acteurs externes tels que les investisseurs, les banques ou les régulateurs (Hummel & Jobst, 2024). C'est précisément ce passage d'une démarche volontaire, propre à l'entreprise et non mesurée, à une donnée chiffrée, mesurable et quantifiable qui rend pensable un reporting de durabilité obligatoire, et qui constitue le socle sur lequel s'est construit le cadre européen examiné par la suite.

1.3. Le reporting de durabilité

Le reporting de durabilité désigne la publication, par une entreprise, d'informations relatives à ses performances et à ses impacts ESG. Il ne s'agit pas d'un acte ponctuel mais d'un processus par lequel l'entreprise doit d'abord évaluer ces performances et impacts avant de les structurer et de les divulguer (Leal Filho et al., 2025 ; Tylec, 2025). Il vise à assurer la transparence vis-à-vis des parties prenantes, à réduire l'asymétrie d'information entre dirigeants et investisseurs, à permettre la comparabilité entre entreprises, et à soutenir l'allocation du capital vers les activités durables (EFRAG, 2022 ; Hummel & Jobst, 2024).

Il s'est d'abord développé à travers des référentiels volontaires (*GRI*, *SASB*, *TCFD*, *ISSB*) aux logiques et publics cibles distincts. Si ces initiatives ont largement contribué à structurer le champ, leur coexistence a aussi révélé ses limites. La diversité des référentiels, la liberté laissée aux entreprises dans le choix des cadres mobilisés et l'absence fréquente de vérification externe ont conduit à une forte hétérogénéité des pratiques (Hummel & Jobst, 2024 ; Leal Filho et al., 2025). Cette fragmentation a limité la comparabilité des informations publiées et, par conséquent, leur utilité pour les investisseurs, les régulateurs et les autres parties prenantes (EFRAG, 2022). C'est cette fragmentation qui a progressivement imposé l'idée d'un cadre harmonisé et contraignant, examinée au chapitre suivant. Ce passage d'un reporting essentiellement volontaire vers une logique plus standardisée et réglementée se concrétise aujourd'hui à travers les initiatives européennes de reporting de durabilité (Tylec, 2025).

Ce chapitre et le suivant portent ainsi principalement sur le reporting *formalisé* : ses standards et son cadre juridique. Ce mémoire, cependant, ne se limite pas à cette forme aboutie mais s'intéresse à l'engagement des PME dans ce processus, c'est-à-dire à la manière dont elles mesurent, collectent et, le cas échéant, communiquent ou publient une information de durabilité, bien en amont, souvent, d'un reporting structuré au sens strict.

1.4. Concepts structurants

Deux concepts seront mobilisés dans les chapitres suivants et nécessitent d'être expliqués ici : la matérialité et la chaîne de valeur.

La matérialité désigne le caractère d'une information jugée suffisamment pertinente pour figurer dans un rapport de durabilité, elle porte sur un enjeu assez important pour influencer certaines décisions ou évaluations (Dunfjäll, 2025). Une information peut être matérielle de deux manières distinctes, selon la direction de l'effet considéré. La matérialité d'impact (perspective *inside-out*) considère qu'un sujet est matériel s'il reflète un impact significatif de l'entreprise sur la société et l'environnement. La matérialité financière (perspective *outside-in*) retient à l'inverse les seuls sujets susceptibles d'affecter la performance et la position financière de l'entreprise. Elle intègre ainsi les risques et opportunités que les enjeux de durabilité font peser sur elle (Dunfjäll, 2025 ; Mezzanotte, 2023). Ces deux logiques coexistent dans les référentiels volontaires (Hummel & Jobst, 2024).

La chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités, en amont (fournisseurs, intrants, transport entrant) et en aval (distribution, usage, fin de vie), qui contribuent à la production d'un bien ou d'un service. Cette chaîne se décline conceptuellement en trois scopes d'émissions de gaz à effet de serre : les émissions directes de l'entreprise (scope 1), les émissions liées à l'énergie qu'elle achète (scope 2), et les émissions indirectes en amont et en aval (scope 3) (SPW, 2025). Le scope 3 a une portée particulière, il est en grande partie constitué des scopes 1 et 2 des fournisseurs et des clients, ce qui crée un effet de cascade par lequel une exigence de collecte de données imposée à une entreprise se transmet aux acteurs économiques qui l'entourent (Sewanyina et al., 2026).

1.5. Conclusion de la partie 1

Ce chapitre met en évidence le passage progressif d'une logique volontaire de durabilité vers un cadre structuré de production d'informations ESG. Cette évolution, portée par la montée en puissance des référentiels ESG, de la double matérialité et de la logique de chaîne de valeur, transforme la durabilité en exigence informationnelle et économique. Elle conduit ainsi à l'émergence d'un cadre réglementaire européen de plus en plus contraignant.

2. Le cadre réglementaire européen

Comprendre l'exposition indirecte des PME aux demandes de reporting de durabilité (ch.3) suppose d'abord de comprendre le mécanisme juridique qui la produit. Ce chapitre retrace ce

cadre et son évolution récente sous l'effet de l'Omnibus, qui façonne concrètement l'intensité et la nature de la pression que subissent les PME belges aujourd'hui.

2.1. De la NFRD à la CSRD

2.1.1. NFRD : Premier cadre obligatoire et ses limites

Adoptée en octobre 2014, la NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*) est le premier cadre européen rendant obligatoire la publication d'informations extra-financières (Parlement Européen et Conseil de l'Union Européenne, 2014 ; Tylec, 2025). La directive s'applique uniquement aux plus grandes entreprises de l'Union : environ 6 000 entités d'intérêt public employant plus de 500 salariés (Sharma, 2025). Les entreprises concernées doivent inclure dans leur rapport annuel de gestion une déclaration extra financière couvrant l'environnement, les questions sociales et de personnel, les droits humains, et la lutte contre la corruption (Hummel & Jobst, 2024). L'objectif que poursuit le législateur est double : rendre comparables les informations ESG des grandes entreprises européennes et stimuler le « changement vers une économie mondiale durable » (considérants 3 et 21 de la NFRD, cités par Hummel & Jobst, 2024).

La directive n'impose toutefois aucun référentiel et fonctionne sur le mode « se conformer ou s'expliquer » laissant les entreprises libres de justifier l'absence d'une politique plutôt que d'en adopter une. Cette architecture flexible a rapidement révélé ses limites et trois critiques se dégagent. La première porte sur la comparabilité, puisque chaque entreprise choisit son référentiel et que les États membres adaptent la transposition, les rapports d'une entreprise à l'autre ainsi que d'un pays à l'autre sont devenus difficilement comparables. La deuxième concerne la fiabilité, la NFRD n'exige pas d'audit externe des informations publiées, ce qui laisse leur qualité inégale. La troisième porte sur le périmètre, en se limitant aux grandes entités d'intérêt public, la NFRD laisse hors de son champ la quasi-totalité des PME, dont l'empreinte cumulée est pourtant significative (Sharma, 2025). Ces trois limites ont poussé la Commission à proposer une révision profonde du dispositif, dont la CSRD constitue l'aboutissement (Hummel & Jobst, 2024 ; Tylec, 2025).

2.1.2. CSRD : Standardisation et changement d'échelle

Adoptée le 14 décembre 2022, la CSRD (Parlement Européen et Conseil de l'Union européenne, 2022) vient remplacer la NFRD en conservant sa logique générale de publication d'informations de durabilité. Elle transforme cependant la portée et le niveau d'exigence du dispositif européen

afin de corriger ses défaillances et y ajouter plusieurs exigences nouvelles (Hummel & Jobst, 2024). Le champ d'application est considérablement élargi : le nombre d'entités concernées passe d'environ 11 700 sous la NFRD à 50 000 sous la CSRD (Le Berthe et al., 2025). La directive prévoit une entrée en vigueur progressive, organisée en quatre vagues définies par la taille et le statut de cotation (Tableau 1) (Hummel & Jobst, 2024).

Contrairement à la NFRD, la CSRD intègre cette fois les PME cotées, qui deviennent directement soumises aux obligations du fait de leur présence sur les marchés réglementés. Les PME non cotées, qui représentent la quasi-totalité des entreprises belges, restent hors du périmètre direct (Allgeier & Feldmann, 2023 ; Ferauge, 2021). Cette exclusion est volontaire et répond à une exigence juridique de proportionnalité : un reporting standardisé équivalent à celui des grandes entreprises représenterait une charge administrative disproportionnée pour les capacités humaines, techniques et financières des PME (Allgeier & Feldmann, 2023). Cette frontière n'est toutefois pas figée. Une PME en croissance qui franchit les seuils de la recommandation pendant deux exercices comptables consécutifs devient une grande entreprise et peut, alors, entrer à son tour dans le périmètre direct de la CSRD (Soltész, 2026).

Sur le plan du contenu, la CSRD met fin à la liberté de choix qui rendait les rapports NFRD peu comparables, en confiant à l'EFRAG l'élaboration d'un référentiel unique et obligatoire : les ESRS (European Sustainability Reporting Standards) (Hummel & Jobst, 2024). Les ESRS précisent ce que les entreprises doivent publier, sous quelle forme et avec quel niveau de détail, dans l'objectif de rendre l'information aussi comparable et vérifiable que l'information financière (Leal Filho et al., 2025), en combinant normes transversales et normes thématiques sur les trois piliers ESG (Tableau 2) (Hummel & Jobst, 2024). Il en résulte un volume et une granularité d'information considérables, qui nourrissent les critiques sur la charge administrative et sur les capacités nécessaires pour produire des données fiables et auditable (Niemann et al., 2025). La CSRD renforce enfin la fiabilité des données publiées par une obligation d'assurance externe et un format numérique structuré (XHTML/XBRL) (Hummel & Jobst, 2024 ; Sharma, 2025).

Le principe de double matérialité

La CSRD introduit le principe de double matérialité, considéré comme l'une des innovations centrales du dispositif européen. Ce principe demande à l'entreprise d'évaluer la durabilité selon deux perspectives : la matérialité d'impact et la matérialité financière (Hummel & Jobst,

2024 ; Sharma, 2025). C'est cette exigence supplémentaire qui explique l'élargissement horizontal du dispositif : la CSRD demande aux entreprises soumises de reporter non seulement sur leurs propres activités, mais également sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (Niemann et al., 2025). Or cet exercice n'a rien d'évident, faute de tradition comptable équivalente, la matérialité d'impact reste difficile à mesurer, notamment parce que les données en amont de la chaîne de valeur sont souvent rares ou peu fiables (Mezzanotte, 2023). Cette extension a une conséquence importante pour les entreprises hors périmètre direct, qui deviennent indirectement concernées dès lors qu'elles font partie de la chaîne de valeur d'une entreprise soumise. On touche ici à un paradoxe central : le législateur européen a explicitement exclu les PME non cotées pour les protéger de cette charge, mais les règles de la CSRD sur la chaîne de valeur et la double matérialité les réintègrent par une autre porte (Allgeier & Feldmann, 2023).

Si la CSRD marque une montée en puissance sans précédent du reporting de durabilité européen, cette dynamique sera toutefois partiellement remise en question dès 2025-2026 à travers les réformes dites « Omnibus ».

2.2. Écosystème connexe

La CSRD ne fonctionne pas isolément mais s'articule avec quatre autres textes. Ensemble, ils constituent un système où l'information ESG des entreprises est mobilisée par leurs financeurs et leurs partenaires commerciaux pour leurs propres obligations (Hummel & Jobst, 2024)

- *La Taxonomie* : elle fournit le langage commun de ce système. Elle définit un système de classification unifié qui permet de déterminer dans quelle mesure les activités économiques d'une entreprise peuvent être considérées comme écologiquement durables. Les entreprises concernées doivent notamment indiquer la part de leur chiffre d'affaires, de leurs investissements et de leurs dépenses d'exploitation alignées avec cette classification (Hummel & Jobst, 2024).
- *Le SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)* : il oblige les acteurs financiers (banques, gestionnaires d'actifs, conseillers) à publier comment ils intègrent les risques de durabilité dans leurs décisions et à classer leurs produits selon leur ambition environnementale et sociale, afin de prévenir le greenwashing (Cremasco & Boni, 2024).
- *Le Pilier 3* : il impose aux établissements bancaires de publier des indicateurs prudentiels sur leur exposition aux risques ESG (Hummel & Jobst, 2024).

- *La CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)* : elle impose aux grandes entreprises un devoir de vigilance sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (Soltész, 2026).

Ces textes reposent sur une même logique informationnelle, quoique répartie différemment. La CSRD et le Pilier 3 obligent à publier, la Taxonomie et le SFDR obligent à classer, la CSDDD oblige à agir. Chacun de ces textes transforme un partenaire commercial ou financier en émetteur potentiel de demandes de données ESG, quel que soit le texte qui, en amont, l'y oblige.

2.3. La rupture Omnibus

À la suite du rapport de Mario Draghi sur l'avenir de la compétitivité européenne, l'UE a constaté que les coûts de mise en conformité et la charge administrative liée à la CSRD et la CSDDD pèsent sur les entreprises et nuisent à leur compétitivité (Commission européenne, 2024 ; Velte, 2026). Les chefs d'État et de gouvernement ont appelé à « réduire drastiquement les charges administratives, réglementaires et de déclaration, en particulier pour les PME » (Commission européenne, 2025), donnant lieu à la présentation du paquet Omnibus, entré en vigueur le 18 mars 2026 (Commission européenne, 2026). L'objectif est de recentrer l'application sur un noyau d'entreprises jugées prioritaires, afin d'en limiter les retombées sur les plus petits acteurs (Velte, 2026).

Pour la CSRD, deux changements principaux s'imposent. Le champ d'application est d'abord drastiquement réduit, avec une réduction de 80% du nombre d'entreprises assujetties. L'obligation de publier un rapport de durabilité est désormais réservée aux grandes entreprises dépassant 1 000 salariés, les PME cotées ainsi que les grandes entreprises de moins de 1 000 salariés en sont donc à présent exclues. Ensuite s'applique un report de 2 ans de l'entrée en application de la CSRD pour les entreprises de la deuxième vague. Tous ces changements sont résumés dans le Tableau 3. Pour les entreprises sorties du champ d'application, la Commission européenne prévoit d'adopter une norme volontaire et proportionnée, le VSME (Velte, 2026).

2.4. VSME

Le VSME est une norme d'information en matière de durabilité destinée à une utilisation strictement volontaire pour les petites et les moyennes entreprises (Commission européenne, 2025).

Contrairement à la CSRD, le VSME n'exige aucune assurance externe : l'auto-déclaration suffit (EFRAG, 2024). Il comprend deux modules (Tableau 4). Le module de base regroupe les informations ESG essentielles et constitue le prérequis minimum pour toute PME. Le module complet, optionnel, y ajoute des informations sur la stratégie, les risques et les objectifs de durabilité de l'entreprise. Cette modularité rend le reporting accessible aux PME tout en restant fidèle aux exigences européennes (Bordeaux, 2024 ; PwC, 2026). Le VSME reste volontaire mais occupe tout de même une place centrale dans l'architecture européenne post-Omnibus. Il fixe d'abord le contenu du *value-chain cap* introduit par l'Omnibus. Concrètement, une grande entreprise soumise à la CSRD ne peut plus exiger d'une PME hors périmètre plus d'informations que ce que couvre le VSME. Le standard plafonne ce que le donneur d'ordre peut réclamer à son fournisseur (Commission européenne, 2025). Il donne ensuite aux PME un format unifié avec un *template* numérique XBRL, qui permet de répondre à plusieurs sollicitations par un seul rapport (Bordeaux, 2024 ; PwC, 2026).

Le VSME n'est donc pas qu'un outil de simplification. Pour les PME exclues du périmètre obligatoire, il devient un langage commun et un point de référence implicite, alors même qu'aucune obligation juridique ne s'impose à elles. Mais comme le documentent Niemann et al. (2025), les protections théoriques du *value-chain cap* restent en pratique fragiles : lorsque les demandes de grands donneurs d'ordre dépassent ce plafond, les PME y répondent généralement pour préserver leurs relations commerciales.

2.5. Conclusion de la partie 2

Ce chapitre a mis au jour un paradoxe : le législateur a exclu les PME non cotées de la CSRD par souci de proportionnalité, mais les mécanismes du dispositif les rattrapent indirectement. Reste à savoir ce que cela signifie concrètement pour elles, c'est ce que le chapitre suivant examine, en se penchant sur ce que sont les PME et sur l'ampleur réelle de cette exposition.

3. Les PME face à la durabilité

3.1. PME : définition et poids

La définition de référence est celle de la Recommandation 2003/361/CE de la Commission, qui qualifie de PME les entreprises de moins de 250 salariés dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50M€ ou le total de bilan 43M€ (Commission européenne, 2003). Cette recommandation distingue trois sous-catégories définies sur base du nombre de salariés, combiné au chiffre d'affaires ou au total du bilan.

Catégorie	Effectif (salariés)	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50M€	≤ 43M€
Petite	< 50	≤ 10M€	≤ 10M€
Micro	< 10	≤ 2M€	≤ 2M€

Tableau 5 : Seuils européens définissant les catégories de PME (Commission européenne, 2003)

À l'échelle de l'Union européenne (UE), les PME représentent 99,8% des entreprises, génèrent 51,7% de la valeur ajoutée et sont massivement dominées par les micro-entreprises, qui constituent à elles seules 94,5% du tissu (Commission européenne, 2026). La Belgique montre un profil similaire. Au 31 décembre 2024, le pays compte 1 186 099 PME assujetties à la TVA, soit 98,8 PME pour 1 000 habitants. Ce sont également principalement des micro-entreprises (SPF Économie, 2025). S'y ajoute un poids économique : les PME sont le principal employeur privé du pays et sont à l'origine de la plupart des créations d'emplois (SPF Économie, 2025). Ce poids économique et quantitatif fait des PME un enjeu direct pour le dispositif européen. La réorientation des flux de capitaux vers des activités durables suppose en effet une information ESG fiable sur l'ensemble des entreprises financées, y compris les plus petites. Comprendre l'engagement des PME dans le reporting est donc à la fois un enjeu de gestion pour les dirigeants belges et une condition d'effectivité de la politique européenne.

3.2. Spécificités structurelles des PME

Une PME n'est pas une version réduite d'une grande entreprise (Welsh & White, 1981). Elle repose sur un modèle de gestion propre, façonné par sa petite taille. Torrès (2003) en propose une lecture à travers le concept de « mix de proximité », selon lequel la faible dimension de l'entreprise amplifie les effets de proximité hiérarchique, fonctionnelle, temporelle et spatiale mais également des systèmes d'information de proximité. Ces caractéristiques structurent en profondeur son fonctionnement et influencent sa capacité à intégrer des démarches de type ESG (Ferauge, 2021).

Gouvernance centrée sur le dirigeant - Proximité hiérarchique. Dans une PME, le pouvoir décisionnel est fortement centralisé entre les mains du propriétaire-dirigeant, qui supervise directement l'ensemble des fonctions (Jenkins, 2009 ; Torrès, 2003). Du fait de cette omniprésence, les objectifs personnels du dirigeant (valeurs, histoire, patrimoine, ...) et ceux de l'entreprise tendent à se confondre. Les orientations stratégiques de l'entreprise dépendent

alors directement de ses valeurs, sa personnalité et sa sensibilité (Jenkins, 2009 ; Ferauge, 2021). Contraint par la taille réduite de sa structure, il cumule aussi plusieurs fonctions opérationnelles et stratégiques, ce qui accentue son rôle dans les décisions (Jenkins, 2009 ; Torrès, 2003). En matière de RSE, ce sont ses valeurs, plus qu'une volonté stratégique de l'entreprise, qui expliquent l'engagement des PME dans une démarche responsable. Le niveau d'engagement RSE est directement lié à celui de sa perception personnelle des enjeux (Ferauge, 2021). Le même constat vaut pour les pratiques ESG et le reporting : au-delà des outils technologiques mobilisés, c'est le leadership du dirigeant, et sa capacité à aligner ses valeurs personnelles et professionnelles, qui détermine les progrès en matière de durabilité (Kozłowska & Ustinovičius, 2025).

Polyvalence des rôles - Proximité fonctionnelle. La structure organisationnelle repose sur la polyvalence des collaborateurs et sur une faible spécialisation du travail (Torrès, 2003). Chaque salarié est donc amené à assumer plusieurs rôles au quotidien. L'organisation d'une PME est faiblement spécialisée, peu de départements et fonctions sont dédiés à des enjeux transversaux, contrairement aux grandes entreprises. Là où les grandes structures disposent de départements entiers et de plusieurs managers dédiés à la durabilité, les PME confient ces tâches à un manager déjà multi casquettes (Hörisch et al., 2015). Ce manque de spécialistes internes pousse les PME à externaliser la collecte des indicateurs ESG, comme l'empreinte carbone, à des sociétés de conseils externes (Kozłowska & Ustinovičius, 2025). Soltész (2026) fait le même constat, la plupart des PME n'emploient pas de professionnels dédiés à la durabilité et s'appuient sur des consultants externes.

Contrainte de ressources. À ces limites organisationnelles s'ajoute une contrainte de ressources proprement dite. Les PME disposent de ressources financières et humaines très limitées et, à la différence des grandes entreprises, elles ne possèdent pas de « réserve de manœuvre » nécessaire pour amortir des projets non productifs à court terme (Hörisch et al., 2015). Setyaningsih et al. (2024) distinguent deux types de barrières qui en découlent : des barrières financières (coûts internes de mise en œuvre, formations coûteuses, conseil) et des barrières organisationnelles (manque de temps, absence de personnel dédié, manque d'expertise spécialisée).

Horizon court terme - Proximité temporelle. L'horizon temporel d'une PME est court, la planification stratégique est quasi absente et le processus de décision suit le schéma « intuition-

décision-action », qui rend l'entreprise flexible mais peu procédurale (Torrès, 2003). Les décisions y sont prises dans l'urgence plus que dans l'anticipation. Les dirigeants s'appuient peu sur des outils de gestion formels et se fient à leur instinct. Cet horizon court reflète une préoccupation constante de survie économique : sans ressources financières et humaines suffisantes, la PME reste vulnérable aux aléas conjoncturels. Le dirigeant doit alors réagir vite pour assurer la pérennité immédiate de l'entreprise, et ses décisions s'inscrivent nécessairement dans le court terme (Sewanyina et al., 2026). Or, par définition, la RSE et l'engagement ESG exigent une vision, une planification et des investissements à long terme (Ferauge, 2021).

Ancrage local - Proximité spatiale. Ancrées dans un territoire et un réseau commercial restreint, les PME entretiennent avec leurs clients, fournisseurs, salariés et autres parties prenantes des relations directes et personnelles (Torrès, 2003 ; Ferauge, 2021).

Système d'information de proximité. Les systèmes d'information complexes des grandes entreprises sont remplacés par une communication orale, directe et informelle. Les données de gestion existent donc, mais sous forme fragmentée, ce qui rend leur structuration complexe (Torrès, 2003). Cette fragmentation entre directement en tension avec les exigences de structuration qui caractérisent le reporting de durabilité tel que décrit précédemment.

Malgré tout cela, la petite taille confère également aux PME une flexibilité organisationnelle importante, leur permettant de s'adapter rapidement aux changements et de se positionner sur des marchés de niche où les dimensions sociales ou environnementales peuvent constituer un avantage compétitif (Jenkins, 2009).

3.3. Pression - Exposition indirecte

Le chapitre précédent a montré que la quasi-totalité des PME belges se trouve, après Omnibus, hors du périmètre direct de la CSRD. Mais l'exemption directe ne signifie pas absence d'exposition. En effet, la pression ESG leur parvient indirectement par leurs clients (effet de cascade) et par leurs financeurs (pression du secteur financier).

L'effet de cascade (*trickle-down-effect*) désigne le phénomène par lequel les exigences réglementaires imposées aux grandes entreprises se répercutent indirectement, mais de façon concrète, sur les petites et moyennes entreprises via leurs relations commerciales (Niemann et al., 2025 ; Commission européenne, 2025 ; Sewanyina et al., 2026). Deux exigences sont à l'origine

de cette cascade. La première concerne la CSRD et son principe de double matérialité qui oblige les grandes entreprises à reporter non seulement sur leurs propres opérations, mais aussi sur les impacts et les risques à travers l'ensemble de leur chaîne de valeur, y compris les émissions indirectes du scope 3 (Mezzanotte, 2023 ; Niemann et al., 2025). Mezzanotte (2023) souligne que ces entreprises doivent collecter des informations précises, comparables et fiables auprès d'un très grand nombre de tiers. La seconde concerne la CSDDD, qui impose un devoir de vigilance exigeant aux grandes entreprises d'identifier, prévenir et corriger les atteintes aux droits humains et à l'environnement liées à leurs relations commerciales (Commission européenne, 2025 ; Commission européenne, 2024 ; Soltész, 2026). Dans ce cadre, les PME deviennent des intermédiaires indispensables de collecte de données, les grands donneurs d'ordre doivent exiger de leurs sous-traitants et fournisseurs PME des informations de durabilité pour remplir leurs propres obligations. Ils mobilisent pour cela des codes de conduite, questionnaires ESG, etc. (Niemann et al., 2025 ; Pons, 2023). Cela pousse souvent les PME à mesurer elles-mêmes des indicateurs qu'elles ne suivaient pas, comme leur empreinte carbone ou leur consommation d'énergie (Kozłowska & Ustinovičius, 2025 ; Soltész, 2026). Une PME qui ne fournit pas ces données s'expose à la perte de contrats (Niemann et al., 2025).

La pression du secteur financier prolonge cette dynamique de cascade. Les banques, assureurs et investisseurs sont eux-mêmes soumis à des obligations de transparence en matière de durabilité, ce qui les conduit à demander des informations ESG à leurs clients (Hummel & Jobst, 2024 ; Niemann et al., 2025). Cette pression vient de trois textes européens applicables aux acteurs du système financier qui les obligent à prouver que leur argent ne finance pas des activités néfastes pour l'environnement : le SFDR pour les gestionnaires d'actifs et conseillers financiers, la Taxonomie pour la classification des activités durables, et le Pilier 3 pour les institutions de crédit. Pour produire ces indicateurs, les acteurs financiers doivent solliciter des données auprès des entreprises financées, y compris des PME (Hummel & Jobst, 2024). L'accès au financement devient partiellement conditionné à la disponibilité et à la qualité de cette information. Une PME qui ne peut pas fournir ces données s'expose à des conditions de crédit moins favorables, voire à une réduction de son accès au financement (Allgeier & Feldmann, 2023). À l'inverse, plusieurs études montrent que la production d'une information structurée peut faciliter l'accès au crédit et à certains dispositifs de financement durable (Pons, 2023 ; Niemann et al., 2025).

Les chiffres illustrent l'ampleur de la cascade. Avant l'Omnibus, sur base du périmètre initial de la CSRD, l'EFRAG (2022) estimait que 63% des PME européennes subiraient les conséquences indirectes de la directive, soit environ 700 000 PME en Belgique (UCM Voice, 2024). Aux Pays-Bas, Niemann (2025) a interrogé 431 PME sur la réalité de ces demandes. Au moment de l'enquête, 72% n'avaient encore rien reçu de leur chaîne de valeur, 24% avaient déjà été sollicitées (6% régulièrement, 18% occasionnellement), et 5% s'attendaient à l'être bientôt. Depuis l'entrée en vigueur de l'Omnibus, aucune étude équivalente n'existe. Or, l'Omnibus a fortement réduit le nombre d'entreprises susceptibles de transmettre une exigence à leurs fournisseurs PME.

Dans ce contexte, le cadre post-Omnibus introduit des mécanismes de proportionnalité. Le VSME fournit un standard volontaire destiné à harmoniser les réponses des PME, tandis que le *value-chain cap* encadre les informations que les grandes entreprises peuvent exiger de leurs fournisseurs hors périmètre CSRD (Commission européenne, 2025).

3.4. Conclusion de la partie 3

Ce chapitre a montré que les PME belges, bien que sorties du périmètre direct de la CSRD, n'échappent pas pour autant à la pression ESG et que leur structure conditionne leur capacité à y répondre. Mais l'ampleur réelle de cette pression reste incertaine depuis l'entrée en vigueur de l'Omnibus. Cette position particulière, où les PME ne sont pas obligées mais sollicitées indirectement, déplace la question de la contrainte légale vers celle du choix : quelles motivations et quels freins déterminent principalement l'engagement d'une PME dans le reporting de durabilité quand rien ne l'y oblige directement ?

4. L'engagement des PME dans une démarche de reporting de durabilité : pratiques, motivations et freins

Pour rappel, le reporting de durabilité, tel que défini dans la section 1.3, désigne un processus d'évaluation, de structuration et de divulgation d'informations. Il ne se résume donc pas à la publication d'un rapport, mais renvoie à un ensemble de pratiques organisationnelles mobilisées pour produire, suivre et communiquer ces informations.

4.1. L'engagement

Dans la littérature générale, le terme « engagement » désigne l'investissement de ressources personnelles, cognitives, émotionnelles et comportementales à une activité ou à une organisation (Kahn, 1990). L'engagement dépasse ainsi la simple intention ou l'adhésion déclarative en se manifestant par une implication effective dans l'action (Micheaux, 2021). Dans ce mémoire, l'engagement dans une démarche de reporting de durabilité est donc compris comme le degré d'investissement organisationnel d'une PME à la fois dans les actions ESG mises en œuvre et dans leur mesure, leur structuration et leur communication.

Engagement dans une démarche de reporting de durabilité - Continuum

Les formes précises que prend cet engagement chez les PME, spécifiquement dans le champ du reporting, restent toutefois peu documentées. Sewanyina et al. (2026) rappelle que le champ de recherche sur le reporting de durabilité des PME reste encore très récent. Faute de cadre à la fois spécifique aux PME et centré sur le reporting, c'est la littérature sur la RSE qui servira de point d'appui ; ses concepts seront transposés.

Zadek (2004) y distingue cinq stades de maturité (défensif, conformité, managérial, stratégique, civil) correspondant à une intégration progressive de la durabilité dans la stratégie d'entreprise. Maon, Lindgreen et Swaen (2010) vont plus loin avec un modèle en sept étapes en soulignant que franchir chaque palier suppose une transformation réelle des structures, de la culture et des ressources de l'organisation. Ces deux modèles disent la même chose : l'engagement RSE se construit par étapes, pas d'un seul bloc (Delbard, 2020). Appliqué au reporting, ce principe invite à sortir d'une lecture binaire (avoir un rapport ou non) pour la remplacer par un continuum de pratiques allant d'une forme minimale (aucune démarche) à une forme structurée, en passant par des formes intermédiaires. C'est sur ce continuum que ce mémoire cherche à situer les PME belges. Quelques études empiriques permettent de placer les PME sur cette trajectoire. Sur 72 PME italiennes, Celli et al. (2024) relèvent que 32% seulement produisent un rapport volontaire. Sur 300 PME polonaises, Kozłowska et Ustinovičius (2025) montrent que la moitié suivent des indicateurs sans les publier. La forme structurée reste donc minoritaire, la plupart des PME se situent dans des formes intermédiaires ou minimales.

Cependant, savoir où se situe une PME sur ce continuum ne suffit pas à comprendre son engagement. Une même position peut refléter des logiques radicalement différentes. Comprendre l'engagement des PME suppose donc d'examiner ce qui les pousse à avancer sur

ce continuum, ce qui les freine, et la manière dont elles interprètent elles-mêmes ces démarches.

4.2. Théories mobilisées

Quatre cadres théoriques structurent l'analyse des sections suivantes (motivations et freins) et méritent d'être brièvement présentés avant d'être mobilisés selon la dimension étudiée.

La théorie institutionnelle. DiMaggio & Powell (1983) expliquent pourquoi les organisations d'un même champ organisationnel finissent par se ressembler. Ils identifient trois mécanismes d'isomorphisme :

- Coercitif : une organisation adopte les structures, règles ou comportements d'autres organisations sous la pression des acteurs dont elle dépend.
- Mimétique : en contexte d'incertitude, les organisations tendent à imiter des pratiques légitimes de leurs pairs afin de réduire les risques liés à leurs décisions.
- Normatif : les standards diffusés par les professionnels et par les certifications volontaires imposent un référentiel d'évaluation contraignant, en échange d'une légitimité reconnue.

La théorie de l'autodétermination : Deci & Ryan (1985) distinguent la motivation intrinsèque (poursuite d'une activité pour elle-même, en cohérence avec ses valeurs) de la motivation extrinsèque (poursuite d'une récompense ou évitement d'une sanction externe). La motivation intrinsèque, ancrée dans les valeurs propres, produit une persévérance et un investissement plus forts face aux obstacles que la motivation extrinsèque, qui reste dépendante d'une récompense ou d'une contrainte externe.

La théorie des ressources (Resource-Based View). Barney (1991) postule que l'avantage concurrentiel durable provient des ressources rares et inimitables que maîtrise une entreprise. Son extension par la *Natural-Resource-Based View* (Hart, 1995) y intègre la contrainte environnementale: cette théorie suggère que les entreprises qui développent et gèrent des capacités environnementales spécifiques créent des ressources rares et inimitables qui leur confèrent un avantage stratégique à long terme.

La théorie de la légitimité. Suchman (1995) postule que les entreprises entretiennent un contrat social implicite avec leur environnement et publient des informations pour obtenir, maintenir ou réparer leur légitimité sociale.

4.3. Les motivations à l'engagement

Comprendre ce qui motive ou retient les PME face au reporting de durabilité conditionne directement la capacité des acteurs publics, des financeurs et des donneurs d'ordre à agir sur ces leviers. En sortant les PME du périmètre obligatoire, l'Omnibus déplace précisément la question de la contrainte légale vers celle de la motivation.

La motivation est classiquement définie par Vallerand et Thill (1993) comme le construit décrivant les forces internes et/ou externes qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Viau, 1994). Appliquée au reporting, elle éclaire pourquoi une PME entre dans une démarche, s'y maintient et y investit plus ou moins de ressources. La théorie de l'autodétermination précise cette lecture en distinguant les motivations extrinsèques des motivations intrinsèques : deux types de motivation qui ont un impact différent sur l'engagement (Deci & Ryan, 1985).

Les motivations extrinsèques proviennent principalement des pressions exercées par les parties prenantes dont dépend l'entreprise. Elles recouvrent les pressions indirectes décrites au chapitre précédent, mais agissent au niveau organisationnel comme des moteurs d'engagement dont la logique se comprend à travers l'isomorphisme coercitif (Sewanyina et al., 2026). La cascade des donneurs d'ordre et les exigences des financeurs transforment une démarche techniquement volontaire en condition de maintien des relations commerciales et de l'accès au crédit. Fournir l'information n'est plus une obligation légale, mais une condition de survie commerciale (Allgeier & Feldmann, 2023 ; Soltész, 2026). S'y ajoute une motivation réputationnelle : les clients finaux, les candidats à l'embauche et les partenaires étant de plus en plus sensibles aux engagements de durabilité, le reporting fonctionne comme un bouclier de légitimité qui protège et renforce l'image face aux critiques, conformément à la théorie de la légitimité (Moursellas et al., 2024 ; Pons, 2023 ; Suchman, 1995). Enfin, certaines PME s'engagent par imitation, conformément à l'isomorphisme mimétique (DiMaggio & Powell, 1983). En situation d'incertitude, elles tendent à reproduire les pratiques d'entreprises perçues comme plus légitimes ou plus performantes, notamment les grandes entreprises. À ce titre, Pizzi et Coronella

(2025) montrent que les PME cotées italiennes s'inspirent davantage des pratiques des grandes entreprises que de celles de leurs concurrents directs.

Les motivations intrinsèques tiennent à des dynamiques internes davantage liées à la vision stratégique et aux valeurs de l'entreprise. Le principal ressort réside dans l'une des spécificités structurelles des PME : la centralisation du pouvoir décisionnel entre les mains du propriétaire-dirigeant (Ferauge, 2021). Ses convictions, ses valeurs personnelles et son leadership éthique constituent ainsi un puissant catalyseur de l'engagement, indépendamment des pressions réglementaires (Sewanyina et al., 2026). S'y ajoute la recherche d'un avantage concurrentiel : la démarche de reporting peut servir à se différencier, à améliorer l'image de l'entreprise et à attirer des talents (SPW, 2025 ; Pons, 2023). On retrouve ici la logique de la Natural-Resource-Based View: la capacité à mesurer et gérer les données ESG devient une ressource organisationnelle rare et difficile à imiter. Le reporting devient alors un outil de pilotage interne dont la collecte et l'analyse améliorent l'efficacité opérationnelle et la gestion des risques (SPW, 2025).

Ces deux familles ne s'excluent pas : une même PME peut s'engager sous la pression d'un client tout en y trouvant une volonté interne ou un intérêt stratégique propre (Rossi & Luque-Vílchez, 2020).

4.4. Les freins à l'engagement

Face à ces motivations, les PME rencontrent des obstacles de nature variée, organisés en quatre catégories, liées à leur spécificité structurelle.

Freins liés aux ressources. L'engagement est dissuadé parce qu'il consommerait des moyens dont la PME ne dispose pas. Comme vu précédemment, les PME disposent de ressources financières et humaines limitées et ne possèdent pas de « réserve de manœuvre » (Hörisch et al., 2015). Le reporting entre ainsi en concurrence directe avec l'activité productive courante, faute de personnel et de temps disponibles (Pons, 2023 ; Setyaningsih et al., 2024). Concrètement, la collecte de données, l'acquisition de licences logicielles et le recours à des consultants externes représentent des coûts disproportionnés pour une PME, tandis que le temps qu'exige le reporting entre directement en concurrence avec les opérations quotidiennes essentielles à sa survie (Moursellas et al., 2024 ; Sewanyina et al., 2026).

Freins cognitifs liés aux connaissances. Ce frein est directement lié à la proximité fonctionnelle décrite précédemment : la faible spécialisation du travail qui caractérise les PME limite

mécaniquement leur accès à une expertise technique interne (Setyaningsih et al., 2024). Le vocabulaire extra-financier est perçu comme jargonneux, dirigeants et employés peinent à déchiffrer une terminologie complexe, ce qui les contraint à un recours coûteux à des consultants externes (Le Berthe et al., 2025 ; Pons, 2023). Ce manque d'expertise interne empêche en amont même d'identifier les données pertinentes à collecter, avant de pouvoir évaluer concrètement les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise (Sewanyina et al., 2026)

Freins organisationnels. Réunir une information de durabilité cohérente suppose de faire dialoguer les achats, les ressources humaines et la finance. Cela demande un exercice transversal que des PME organisées en silos, sans unité clairement dédiée à ces sujets, peinent à mener (Clar & Dufau, 2025). Cette difficulté tient en partie à la faible spécialisation fonctionnelle des PME (Torrès, 2003). Sans départements dédiés, elles peinent à mener un exercice aussi transversal que le reporting. Ce manque de formalisation organisationnelle se combine, souvent, à une infrastructure technologique insuffisante ; ce qui complique la collecte, la fiabilité et l'agrégation des données ESG (Niemann et al., 2025 ; Soltész, 2026).

Les freins de la perception. Une première raison de ne pas s'engager tient simplement à l'absence d'utilité perçue. Beaucoup de dirigeants ne voient pas ce qu'une démarche ESG apporterait à une entreprise de leur taille ou de leur secteur (Moursellas et al., 2024 ; Setyaningsih et al., 2024).

4.5. Conclusion de la partie 4 et lacunes de la littérature

Ce chapitre a caractérisé l'engagement des PME dans une démarche de reporting de durabilité comme un continuum structuré par l'interaction entre motivations et freins. La littérature identifie largement ces déterminants, mais elle documente peu les pratiques concrètes des PME et leur niveau réel d'engagement. Cette lacune est encore plus marquée dans le contexte post-Omnibus : les PME belges, sorties du périmètre réglementaire direct, restent soumises à des pressions indirectes encore peu documentées. Un troisième angle mort s'y ajoute : la littérature aborde motivations, capacités et freins séparément, sans les articuler en une typologie empirique qui rendrait compte de la diversité des trajectoires. C'est cette triple lacune que le cadre d'analyse intégré présenté ci-dessous permet d'investiguer dans la seconde partie de ce mémoire.

5. Cadre d'analyse intégré

L'objet central de ce mémoire est d'analyser l'engagement des PME belges dans une démarche de reporting de durabilité. Cet engagement se lit, non comme un état binaire mais comme un continuum, allant de l'absence de démarche à un reporting structuré aligné sur un référentiel. Il se manifeste à travers les pratiques de durabilité effectivement mises en œuvre par les PME ainsi que par leur degré de formalisation dans une démarche de reporting. L'analyse vise donc à comprendre les pratiques ESG que la PME développe et la manière dont celles-ci sont, ou non, structurées, mesurées et communiquées. Les concepts mobilisés dans les chapitres précédents éclairent chacun une facette de cet engagement sans en proposer une lecture unifiée. Cette section propose un cadre d'analyse intégré, articulé autour de cinq dimensions :

- **Les pratiques ESG** : placer chaque PME sur le continuum d'engagement, à partir des actions menées et de leur niveau de formalisation, de suivi et de communication.
- **Le type de pression subie** (contexte institutionnel : clients et financeurs) : décrire la nature et l'intensité des demandes auxquelles la PME fait face.
- **Les capacités internes** (dirigeant, ressources, expertise) : comprendre pourquoi deux PME exposées aux mêmes pressions peuvent adopter des pratiques différentes.
- **Les motivations** : identifier les raisons, internes ou externes, qui poussent une PME à s'engager dans une démarche ESG et de reporting.
- **Les freins** : identifier les obstacles qui limitent cet engagement, malgré les motivations.

Ces cinq dimensions ne fonctionnent pas isolément. Les pratiques observées résultent de leur interaction : la pression qu'exerce l'environnement, les capacités internes dont dispose la PME, les motivations qui portent son engagement et les freins qui en limitent le développement. C'est cette articulation qui permettra, en analyse, de dégager des profils-types d'engagement, en croisant leur position sur les pratiques ESG (dimension descriptive) avec les configurations empiriques observées sur les quatre dimensions explicatives : pourquoi certaines PME mettent en œuvre de nombreuses pratiques de durabilité sans les formaliser dans un reporting structuré, tandis que d'autres développent une démarche de reporting plus aboutie.

Le Tableau 6 synthétise ces cinq dimensions, les cadres théoriques qui les fondent, la question centrale qu'elles adressent et les points d'attention concrets qu'elles appellent.

6. Méthodologie

Le cadre analytique construit au chapitre précédent pose l'engagement des PME dans une démarche de reporting de durabilité comme un objet multidimensionnel. Il se lit à travers trois questions : ce que la PME fait (pratiques ESG), pourquoi elle le fait (type de pression et motivations) et ce qui lui permet ou limite l'action (capacités internes et freins). Ce chapitre présente l'approche empirique retenue pour étudier cette articulation auprès de neuf PME belges.

Une approche qualitative comparative

Ce caractère multidimensionnel appelle une démarche qualitative. Comprendre comment une PME arbitre entre pressions externes, capacités internes, motivations et freins suppose d'accéder aux logiques du dirigeant et aux arbitrages internes, ce qu'un questionnaire fermé ne permet pas. Une enquête quantitative aurait donné une image agrégée du taux d'engagement, mais aurait masqué les mécanismes que la question de recherche cherche à saisir.

Sélection de l'échantillon

L'échantillon se compose de neuf PME belges, sélectionnées sur la base de quatre critères et complétées par un cas de contraste avec une grande entreprise (Schreder). D'abord, les entreprises devaient répondre à la définition européenne de la PME. Ensuite, elles devaient opérer majoritairement en B2B. En effet, une PME purement B2C, qui vend directement au consommateur final, n'est pas exposée à la cascade des donneurs d'ordre qui structure la pression indirecte étudiée. La sélection cherchait aussi une diversité de tailles (micro, petite, moyenne) afin d'observer comment les capacités internes pèsent sur l'engagement. Enfin, le périmètre sectoriel initial (agroalimentaire et manufacture) a dû être élargi faute de réponses suffisantes. Cet élargissement a enrichi la diversité sectorielle et permis d'isoler les mécanismes structurels indépendamment du secteur. Deux entreprises ayant participé au *Belgian Sustainability Reporting Award* ont aussi été ciblées comme cas positifs contrastés. Ce sont des PME ayant produit un rapport formalisé au sens le plus large (VSME), à comparer aux PME peu ou non engagées.

Échantillon d'interviewés

- Emma Bernolet, spécialiste ESG chez BeMatrix
- Steven Van Vooren, CEO de Chamade Hotel & Carlton Hotel Gent

- Claire Dury, COO chez Analis
- Denis Périquet, CEO d'Alpha Innovations
- Nicolas Bronchart, CEO chez Jema
- Edouard Delhaize, CEO chez Ilico
- Aline Jordens, Chief of Staff chez Haemers Technology
- Paul de Sauvage, CEO du Groupe Actibel
- Thomas Liénard, CEO de Be-Life
- Michèle-Cerise Soors, responsable marketing des solutions du développement durable chez Schreder Belgique

L'échantillon inclut également un cas atypique et deux cas hybrides, retenus car ils enrichissent la comparaison. Schreder Belgique appartient au groupe Schreder, au-dessus du seuil de la PME européenne, et a été retenu pour la double perspective qu'il offre. D'une part, il permet d'observer comment une entité de format PME gère son engagement dans une démarche de reporting lorsqu'elle bénéficie de l'appui d'un groupe plus large. D'autre part, il apporte la vision inverse, celle d'une grande entreprise sur les PME de sa chaîne de valeur et sur la manière dont celles-ci répondent aux exigences qui leur sont transmises. Alpha Innovations et Be-Life appartiennent à un groupe, mais fonctionnent en gestion autonome. Les arbitrages se prennent chez elles de manière locale, comme dans une PME indépendante. Cette variété de statuts enrichit la comparaison, mais reste une limite à garder en tête lors de l'interprétation des résultats.

Le tableau détaillé des cas étudiés (secteur, taille, statut, spécificités structurelles) figure en annexe (Tableau 7).

Recueil des données

Pour chaque cas, un entretien semi-directif d'une trentaine de minutes a été mené avec le dirigeant (CEO) ou, quand une telle fonction existait, avec la personne en charge des sujets ESG. Ce choix tient à la place centrale du dirigeant dans une PME : c'est lui, ou son délégué ESG, qui pilote la démarche. Son discours restitue à la fois la vision stratégique et la façon dont elle se traduit concrètement. Le format semi-directif offre un compromis entre comparabilité et profondeur. Une trame commune, organisée autour des cinq dimensions du cadre, garantit un socle de questions comparable entre cas. La discussion garde cependant assez de souplesse pour laisser place aux spécificités de chaque PME et aux thèmes non anticipés. Le guide d'entretien

ainsi que les retranscriptions intégrales sont consignés dans le document annexe joint au mémoire.

Méthode d'analyse

Les entretiens ont été analysés thématiquement selon la méthode de Braun & Clarke (2006). Le codage a combiné deux logiques complémentaires. Une logique *déductive*, appuyée sur les cinq dimensions du cadre d'analyse intégré, a servi de grille de lecture initiale. Une logique *inductive* a laissé émerger des thèmes secondaires que la grille n'avait pas anticipés. L'analyse cherche, à terme, à dégager des profils-types d'engagement des PME belges, en croisant leur position sur les pratiques ESG (dimension descriptive) avec les configurations observées sur les quatre dimensions explicatives.

7. Résultats

Ce chapitre présente une analyse thématique croisée des neuf cas selon les cinq dimensions du cadre d'analyse intégré. Chaque dimension est examinée dans une perspective inter-cas pour dégager les invariants et les configurations propres à chaque profil, en insistant sur les contrastes entre les cas plutôt que sur un inventaire exhaustif.

7.1. Les pratiques ESG : positionnement sur le continuum

La lecture croisée des entretiens fait ressortir un premier constat : toutes les PME interviewées mettent en œuvre des pratiques ESG concrètes, mais leur mesure et leur formalisation sont nettement inégales. Elles font avant de rapporter. Ce qui varie entre les cas, c'est donc le degré auquel elles mesurent, structurent et communiquent ces actions. Le Tableau 8 récapitule les pratiques ESG déclarées par chaque cas. Chaque cellule les classe selon les trois piliers et distingue trois catégories : les actions concrètes engagées, les indicateurs internes mesurés et les dispositifs de formalisation et de communication externe.

Deux tendances ressortent. Les actions environnementales apparaissent chez tous les cas et concernent des postes récurrents : panneaux photovoltaïques, électrification de la mobilité, réduction des déchets et du plastique, sobriété énergétique. Les pratiques sociales et de gouvernance, elles, restent nettement plus inégales. Toutes les PME les évoquent, mais seuls les cas les plus avancés les formalisent via des codes fournisseurs, des audits, des politiques éthiques ou encore des programmes structurés.

Continuum d'engagement en cinq niveaux

Les entretiens montrent que le passage d'une pratique informelle à un reporting structuré passe par des étapes cumulatives. Une PME commence par *agir*, en mettant en œuvre des actions ESG concrètes sans nécessairement en mesurer les effets. Elle progresse vers la *mesure* d'indicateurs internes (consommations d'énergie, empreinte carbone, etc.). Elle *structure* ensuite sa démarche par une certification ou un label reconnu par un tiers. Elle *communique* enfin ses résultats sous forme de rapport aligné sur un référentiel exigeant. Ces quatre verbes définissent cinq niveaux de positionnement sur le continuum, sur lesquels est placé chaque cas étudié (Tableau 9).

Tableau 9 : Continuum d'engagement et cas étudiés

Niveau	Caractéristique	Étapes	Cas
1	Aucune démarche ESG	-	-
2	Pratiques ESG uniquement	Agir	Ilico (produit durable) ; Actibel (infrastructure & bâtiment durable)
3	Suivi interne d'indicateurs	Agir Mesurer	Haemers Technology (produit durable & suivi interne & TransiScore)
4	Certification ou reporting externe partiel	Agir Mesurer Structurer	Alpha Innovations (EcoVadis Silver & communication sur réseaux) ; Jema (EcoVadis & rapport CSR) ; Analís (B Corp & EcoVadis Silver, communication sur réseaux) ; Be-Life (B Corp & communication sur réseaux & roadmap)
5	Reporting selon référentiel exigeant	Agir Mesurer Structurer Communiquer	BeMatrix (VSME quasi complet & ISO 14001/9001/20121 & Climate Partner & EcoVadis Silver & communication sur réseaux) ; Chamade (Green Key & VSME)

Une précision s'impose sur le niveau 4. De nombreuses PME s'appuient sur un label ou une certification (EcoVadis, B Corp, Green Key, ISO, Climate Partner). Il s'agit d'une reconnaissance délivrée par un organisme tiers, qui atteste au terme d'un audit qu'une entreprise respecte un référentiel d'exigences ESG.

Les cas se répartissent le long de ce continuum. Au niveau 2, Ilico et Actibel agissent sans mesurer ni certifier : l'engagement du premier passe par le produit lui-même (remplacement des bouteilles plastique), celui du second par l'infrastructure (bâtiment éco-conçu). Au niveau 3, Haemers ajoute un suivi interne d'indicateurs énergétiques et répond au TransiScore de son investisseur, sans certification externe. Au niveau 4, Alpha, Jema, Analís et Be-Life obtiennent des certifications reconnues (EcoVadis, B Corp) et communiquent leurs démarches sur leurs propres canaux, sans publier de rapport formalisé selon un référentiel. Au niveau 5, BeMatrix et Chamade franchissent ce seuil. BeMatrix publie un rapport VSME quasi complet, complété par trois certifications ISO. Et Chamade combine Green Key et un rapport VSME basique. La distribution sur ce continuum (2 cas au niveau 2, 1 au niveau 3, 4 au niveau 4, 2 au niveau 5)

confirme la thèse de Sewanyina et al. (2026) : la forme structurée du reporting reste minoritaire chez les PME belges.

7.2. Le type de pression subie

La pression client : une cascade partielle, médiatisée par la certification

Le mécanisme central théorisé par Niemann (2025) se retrouve dans plusieurs cas, mais dans une forme éloignée de celle décrite dans la littérature. L'intensité de la pression varie fortement d'un cas à l'autre. Quatre PME reçoivent des demandes ESG concrètes, sous trois formes différentes. Les cinq autres, elles, n'en rapportent aucune.

Chez BeMatrix, la forme est la plus structurée : la pression provient de trois canaux à la fois. Ses clients directs, qui utilisent leurs produits pour assembler des stands d'événements, sont eux peu exigeants en matière ESG. La pression vient plutôt des grandes marques qui financent ces stands (Unilever notamment) : soumises à la CSRD, elles imposent leurs exigences aux intégrateurs, qui les répercutent sur BeMatrix. Parallèlement, les exploitants des lieux d'exposition exigent certifications et garanties dans leurs appels d'offres, et l'un d'eux a récemment demandé l'empreinte carbone détaillée de plusieurs produits pour l'intégrer dans son propre calcul d'impact. Une forme récurrente apparaît chez Alpha Innovations, où un client majeur redemande chaque année le renouvellement du label EcoVadis, ce qui conditionne le maintien de la certification. Une forme plus ponctuelle mais tout aussi contraignante caractérise Analis et Jema, où un client stratégique a demandé la certification EcoVadis. Les deux entreprises ont accepté par peur qu'un refus leur fasse perdre ce client stratégique. « On n'avait pas vraiment le choix », résume Nicolas Bronchart (Jema). À l'inverse, Be-Life, Chamade, Actibel, Ilico et Haemers ne rapportent aucune demande formelle.

Ces quatre cas partagent un trait commun : la demande porte avant tout sur une certification reconnue, non sur un questionnaire détaillé ou sur des indicateurs bruts. Une case cochée par un tiers suffit au client : la logique tient davantage de la due diligence que de la remontée de données de la chaîne de valeur théorisée par Niemann (2025). Les rares demandes de données fines préfigurent une cascade anticipée par les grandes entreprises, mais peu ressentie par les PME. On peut citer la demande adressée à BeMatrix concernant son empreinte carbone détaillée ou l'audit mené par Schreder sur ses propres fournisseurs pour son reporting scope 3.

La pression financière : essentiellement verbale

La pression du secteur financier reste marginale. Aucun cas ne fait état de conditions de crédit concrètement modifiées par son engagement ESG ou d'une pression vécue. Deux PME ont même vu leur tentative de valorisation rejetée ou minimisée. Chamade a soumis à sa banque BNP l'ensemble de son reporting (VSME + bilan CO2), la banquière a répondu qu'il était « le premier client à lui avoir demandé cela », avant de proposer une réduction de taux de seulement 0,2 %, jugée décevante. Haemers, pourtant classée première du TransiScore de son investisseur, a demandé une réduction de taux et s'est heurtée à un refus. Les cas notent toutefois un intérêt croissant des banques pour les sociétés à impact environnemental, poussées elles-mêmes par leurs propres obligations réglementaires. Édouard Delhaize (Ilico) rapporte que sa banque, ING, se positionne activement comme un partenaire des entreprises durables. Alpha et Haemers observent le même signal sans qu'il se traduise, à ce stade, en avantage financier tangible : « beaucoup de paroles, peu d'actions » (Denis Périquet).

7.3. Les capacités internes

Les capacités internes des PME rencontrées se distribuent selon une configuration nette. Sur les trois dimensions examinées, un seul cas concentre l'ensemble à un niveau élevé (BeMatrix). Les autres cas reposent sur des configurations partielles : l'accompagnement externe y comble presque toujours l'absence d'expertise interne.

La gouvernance ESG : une charge diluée dans la structure

Un seul cas étudié a créé un poste dédié : BeMatrix, avec Emma Bernolet comme spécialiste ESG. Partout ailleurs, trois logiques de pilotage se répètent. La première est que le dirigeant porte seul la démarche (Be-Life, Chamade, Ilico, Actibel, Jema). La deuxième est l'ajout de responsabilités ESG à un poste existant, comme Claire Dury, COO chez Analis, ou les deux volontaires qui rejoignent le CEO chez Jema. La troisième est la dilution complète, comme chez Haemers où les sujets ESG sont traités comme « l'affaire de tous », sans porteur désigné. Cette dilution n'est pas une anomalie mais une caractéristique structurelle de la PME. Elle confirme la centralité du dirigeant théorisée par Ferauge (2021), adossée au mix de proximité de Torrès (2003). Deux dirigeants disent clairement ne pas pouvoir créer une fonction dédiée. Chez Jema, Nicolas Bronchart l'explique par la taille de l'entreprise, qui ne justifie pas une embauche spécifique. Chez Chamade, Steven Van Vooren décrit un entre-deux : l'entreprise a dépassé la taille où le dirigeant peut encore tout gérer seul, mais n'a pas atteint celle qui

justifierait un poste dédié. Faute de différenciation fonctionnelle, la démarche ESG n'a pas d'ancrage organisationnel. Elle dépend donc de la disponibilité et de la volonté de la personne en charge.

L'expertise ESG : interne rare, externe presque toujours mobilisée

Sans responsable dédié à temps plein, l'accompagnement externe devient une ressource déterminante. BeMatrix est le seul cas à disposer d'une expertise ESG interne complète. Ailleurs, les PME qui veulent avancer font systématiquement appel à un cabinet spécialisé, sur un point précis du parcours (analyse de matérialité, calcul d'empreinte carbone, accompagnement B Corp, rédaction de rapport). Thomas Liénard (Be-Life) formule cette dépendance sans détour : « tout seul, franchement, je n'y serais pas arrivé. Il y a des entreprises qui font ça, elles en meurent. [...] C'est comme aller à un procès d'assises sans avocat ». Nicolas Bronchart (Jema) le confirme pour le rapport CSR maison qu'il n'aurait pas pu produire sans support.

Les ressources : le temps l'emporte sur le budget

Le manque de ressources s'avère être davantage d'ordre temporel que budgétaire, sans que la dimension financière soit pour autant absente. Chamade a mobilisé 14 000€ pour la création de son rapport VSME mais souligne que la disponibilité du dirigeant reste sa contrainte résiduelle. BeMatrix débloque du budget projet par projet, ce qui a également permis un rapport VSME. Le budget reste néanmoins une contrainte réelle pour plusieurs cas. Ilico ne dispose ni de marge financière ni de temps. Denis Périquet (Alpha) évoque une tension budgétaire persistante : « on est dans une situation un peu tendue [...] Ce n'est pas ça qui a la plus haute priorité à l'heure actuelle ». Cette barrière est confirmée en creux par Steven Van Vooren, qui rappelle que ses 14 000€ restent prohibitifs pour la majorité des PME : « beaucoup d'entreprises ne veulent pas payer ça ». Cette double contrainte, financière et organisationnelle, rejoint l'analyse de Hörisch et al. (2015) sur les réserves de manœuvre : leur absence empêche l'appropriation de dispositifs pourtant techniquement accessibles.

7.4. Les motivations à l'engagement

La distinction entre motivations intrinsèques et extrinsèques, formalisée par Deci & Ryan (1985), structure la lecture de cette dimension. Ces motivations éclairent à la fois les pratiques ESG concrètes et leur formalisation en reporting, deux niveaux dont les mobiles peuvent différer. La prédominance des motivations intrinsèques est le résultat le plus marquant : huit

cas sur neuf identifient une motivation d'origine interne comme déclencheur de leur engagement.

Les motivations intrinsèques: la conviction comme moteur principal

Elles prennent trois formes, selon le type de conviction qui pousse l'engagement. La première tient à une conviction personnelle, portée principalement par le dirigeant, sans calcul stratégique ni justification commerciale particulière. Chez Analis, la démarche B Corp vient d'un membre fondateur du conseil d'administration familial, qui a voulu rapprocher l'entreprise de ses valeurs. Chez Be-Life, elle fait partie de l'ADN historique de la maison, Thomas Liénard le résume ainsi : « c'était vraiment une envie interne à l'entreprise ». Chez Chamade et Jema, les CEO renvoient la démarche à leurs convictions personnelles, sans motivation économique ou commerciale supplémentaire. La deuxième forme relève d'une motivation stratégique, où la durabilité devient un argument de différenciation commerciale. Chez BeMatrix, le produit réutilisable 120 fois se transforme en argument de vente central face à des concurrents proposant un produit à usage unique. Dans la troisième forme, la motivation est incorporée au métier. L'engagement ne relève plus d'un choix d'affichage mais découle du produit ou du service lui-même. Chez Haemers, dont l'activité consiste à dépolluer des sols contaminés, la durabilité est « leur façon d'être ». Chez Ilico, dont la fontaine à eau microfiltrée remplace directement les bouteilles en plastique, le produit est l'engagement.

Les motivations extrinsèques: la pression convertie en démarche

Les trois modalités d'isomorphisme se retrouvent ici. L'isomorphisme coercitif déclenche l'engagement d'Analis et Jema, à qui un client stratégique a demandé le label EcoVadis. L'isomorphisme mimétique, lui, joue chez Jema, dont le rapport CSR maison s'inspire du format d'Alpha Innovations, jugé bien articulé. Quant à l'isomorphisme normatif, il passe par les cabinets d'accompagnement et par les référentiels sectoriels (Green Key en hôtellerie, EcoVadis dans l'industrie), qui uniformisent vocabulaires et indicateurs d'une entreprise à l'autre. Un motif réputationnel vient s'ajouter, proche de la théorie de la légitimité. BeMatrix invoque sa réputation de « *front runner* » ; Chamade utilise Green Key comme signal de qualité auprès de sa clientèle hôtelière, et B Corp joue le même rôle chez Be-Life.

Deux trajectoires illustrent particulièrement ce poids de l'intrinsèque, même quand le point de départ est extrinsèque. Chamade et BeMatrix se sont engagés avec une motivation en partie extrinsèque : attirer de grands clients pour Chamade, anticiper l'obligation CSRD pour

BeMatrix. L'effet escompté ne s'est produit dans aucun des deux cas. En effet, Chamade n'a pas gagné les clients espérés et BeMatrix a été retirée du scope, mais la démarche s'est poursuivie sur la seule conviction interne. Cela rejoint la thèse de Deci & Ryan (1985) : quand l'extrinsèque disparaît, seule une motivation intrinsèque forte maintient l'engagement.

Quatre motivations moins attendues

Quatre motivations apparaissent avec plus d'importance que ce que la littérature laissait prévoir. La *gestion des risques* est explicite chez BeMatrix et Be-Life, où une démarche ESG est présentée comme une couverture proactive, face à des exigences réglementaires et climatiques appelées à devenir contraignantes. La *communication interne* apparaît chez Jema, où le rapport CSR remplit aussi une fonction d'information des équipes sur les pratiques mises en place. De plus, *l'attraction et la rétention des talents*, brièvement évoquées dans la littérature, ressortent dans plusieurs cas : Be-Life comme Alpha mentionnent des candidats et collaborateurs plus jeunes sensibles aux valeurs de l'entreprise, la démarche ESG jouant un rôle dans la construction de la marque employeur. Une *motivation économique* directe apparaît enfin, sans conviction morale ou pression externe. Chez Analis comme chez Alpha, plusieurs actions (énergie, déchets, eau, gaz) ont d'abord été mises en place car elles faisaient baisser les coûts de fonctionnement, indépendamment de toute lecture ESG. Chez Actibel, cette motivation domine : le CEO refuse tout formalisme jugé coûteux et ne s'engage dans une démarche que si elle s'autofinance.

7.5. Les freins à l'engagement

Les quatre catégories identifiées dans la revue de littérature (ressources, cognitifs, organisationnels, perception) sont présentes, mais leurs hiérarchies varient d'un cas à l'autre.

Les freins de ressources dominent. Le temps y pèse plus lourd que le budget. Nicolas Bronchart (Jema) le formule ainsi : « C'est une question de choix. Si on fait ça, on ne fait pas autre chose ». Alpha Innovations confirme que mesurer des indicateurs peut être extrêmement chronophage, et mobilise un temps dont les PME ne disposent pas. Le budget reste toutefois un frein : Chamade rappelle que ses 14 000€ investis sont hors de portée pour la plupart des PME.

Sur le *plan cognitif*, le vocabulaire technique est le premier obstacle. Thomas Liénard (Be-Life) confie ne rien comprendre à l'analyse de la double matérialité et Édouard Delhaize (Ilico) estime qu'il faut être ingénieur pour manier les outils nécessaires à la création d'un rapport

formalisé. Les *freins organisationnels* concernent presque tous la donnée : elle est éclatée par département, aucun outil ne la centralise, et personne ne sait vraiment à qui elle appartient. La difficulté grandit à mesure que le périmètre du reporting s'étend. Chez Actibel, elle complique déjà la collecte à l'intérieur de l'entreprise. Chez BeMatrix, elle se déplace vers les scopes 2 et 3, ardu à documenter. Chez Schreder enfin, elle atteint les fournisseurs amont, dont les données restent parfois difficiles à récupérer.

Les *freins de perception* prennent deux formes. Une utilité faible aux yeux du dirigeant, quand la démarche n'est pas prioritaire (Alpha Innovations) ou quand le formalisme est explicitement rejeté (Actibel) perçu comme « blabla » ou encore comme du marketing (Ilico). Et une désillusion, quand l'investissement ne produit aucun retour : Steven Van Vooren (Chamade) a soumis son reporting complet à sa banque et à ses grands clients pour n'obtenir qu'une réduction bancaire de 0,2%. Côté clients, la déconvenue est nette ; il espérait attirer de nouveaux gros clients grâce, en partie, à son rapport VSME et aux démarches entreprises, mais ce ne fut pas le cas.

À ces quatre catégories s'ajoute un frein transversal peu attendu : la méconnaissance du VSME. Sur neuf PME, deux seulement mobilisent activement le standard et les autres en découvrent l'existence pendant l'entretien. Le référentiel européen pourtant conçu pour les PME semble mal diffusé auprès de son public cible.

8. Discussion

L'analyse multidimensionnelle a fait ressortir des configurations contrastées sur les cinq dimensions du cadre. Ce chapitre en propose une lecture, organisée en deux temps : quatre profils-types ainsi que les dispositifs qui produisent l'engagement.

8.1. Synthèse comparative

Le Tableau 10 récapitule les positionnements observés sur chacune des cinq dimensions

Tableau 10 : Synthèse comparative des PME sur les cinq dimensions

Cas	Niveau	Pression	Capacités	Motivations	Freins
Actibel	Niveau 2 (éco-conception bâtiment)	Diffuse (marché)	/	Demande du marché ; économique	Perception (formalisme rejeté)

Alpha Innovations	Niveau 4 (EcoVadis Silver)	Coercitive (label demandé annuellement, marché)	Employé support, groupe, cabinet externe	Intrinsèque (valeurs) ; marché ; économique ; attraction talents	Budget, priorité, temps
Analisis	Niveau 4 (B Corp, Ecovadis)	Coercitive (label d'un grand client)	COO (master en durabilité), consultant	Économique, intrinsèque, marché	Temps, formalisme
Be-Life	Niveau 4 (B Corp)	/	Dirigeant (affaire de tous), consultant, groupe Korys	ADN, intrinsèque, talents, robustesse,	Cognitifs (vocabulaires)
BeMatrix	Niveau 5 (VSME, EcoVadis, 3 ISO, Climate Partner)	Cascade multi-canaux	Spécialistes dédiés (2), budget	Intrinsèque (valeurs), commercial, gestion des risques	Organisationnels (données, scope 3)
Chamade	Niveau 5 (VSME, Green Key)	Attendue mais absente	Dirigeant, consultant	Intrinsèque (grande) malgré déception	Désillusion
Haemers Technology	Niveau 3 (Suivi, Transiscore)	/	Chief of Staff	Intrinsèque, Constitutive (notre façon d'être)	Données (calcul et comparabilité)
Ilico	Niveau 2 (produit durable)	/	Dirigeant	Intrinsèque, Constitutive (produit)	Ressource, complexité du processus
Jema	Niveau 4 (Ecovadis, rapport CSR)	Coercitive (grand client)	Dirigeant et 2 personnes volontaires, consultant	Intrinsèque, communication interne	Temps, budget

Les cinq dimensions ne fonctionnent pas isolément. Un engagement structuré (Be-Life, BeMatrix) associe systématiquement une motivation intrinsèque forte, un accompagnement externe mobilisé et un dirigeant investi personnellement. Une motivation extrinsèque isolée (l'EcoVadis initial d'Analis, de Jema et d'Alpha Innovations) produit une réponse plus minimale : l'engagement ne s'approfondit qu'en présence d'une motivation interne forte.

8.2. Quatre profils-types d'engagement

Le croisement des cinq dimensions fait émerger quatre profils au sein desquels les logiques observées sont cohérentes. Ces profils forment la contribution empirique centrale du mémoire.

Tableau 11 : Quatre profils-types d'engagement des PME belges

Profil	Logique structurante	Cas
Intégrateurs stratégiques	Motivation intrinsèque forte + capacités structurées + référentiel reconnu = approche stratégique intégrée	Be-Life, BeMatrix, Chamade
Répondants à la cascade	Pression client = engagement formalisé, avec appropriation variable	Alpha, Jema, Analis
Engagés constitutifs	Durabilité incorporé au produit ou métier = pratiques sans formalisation	Illico, Haemers
Réactifs opportunistes	Actions concrètes sans conviction interne, motivation économique et réponse au marché	Actibel

Les intégrateurs stratégiques (Be-Life, BeMatrix, Chamade) partagent trois traits : une motivation intrinsèque forte et assumée, une capacité interne organisée autour d'un dirigeant très investi ou d'une personne dédiée, et un référentiel externe (B Corp, VSME) qui structure la collecte de données. Chez ces trois PME, personne n'a démarré une démarche sous la pression d'un client, c'est la conviction interne qui a tout enclenché. C'est ce qui les place aux niveaux les plus hauts du continuum. À l'intérieur du profil, deux configurations se distinguent. Chez Be-Life et BeMatrix, la démarche ESG est devenue une ressource stratégique à part entière : une capacité difficilement imitable qui alimente leur avantage concurrentiel (Hart, 1995). Concrètement, l'engagement durable est intégré à leur discours commercial. Chez Chamade, la démarche reste portée par la conviction éthique du dirigeant, sans qu'elle ait, pour l'instant, produit d'effet commercial visible.

Les répondants à la cascade (Alpha Innovations, Analis, Jema) sont entrés dans une démarche structurée à la demande explicite d'un client majeur qui exigeait un label. La suite du parcours varie ensuite selon la présence ou non d'un porteur interne. Chez Jema, le dirigeant s'est personnellement approprié la démarche, et la pression client s'est transformée en projet structuré et proactif. Chez Alpha, l'engagement a été limité par l'absence d'une conviction interne forte et est donc resté au minimum requis. Ce contraste rejoint la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) : une motivation extrinsèque peut amorcer l'engagement, mais seule son appropriation par un porteur interne convaincu permet d'aller plus loin.

Les engagés constitutifs (Ilico, Haemers Technology) partagent une motivation intrinsèque ancrée dans leur activité même. La durabilité est le produit (Ilico) ou le métier (Haemers, dépollution des sols). Leur engagement ESG, pourtant fort, ne repose sur aucune pression coercitive, normative ou mimétique, ce qui interroge directement la théorie institutionnelle. Ces cas illustrent ainsi le greenhushing décrit par Sewanyina et al. (2026) : une durabilité pratiquée sans être communiquée. Édouard Delhaize (Ilico) va plus loin et critique la communication ESG dominante: « beaucoup d'entreprises communiquent dans le vide, sans être vraiment investies ». Le refus du formalisme prend ici la forme d'une posture critique.

Le profil des réactifs opportunistes ne compte qu'un cas : Actibel. Le dirigeant assume que les démarches sont engagées pour des raisons économiques et pour répondre à une demande du marché, sans conviction interne durable ni ambition stratégique. L'entreprise met en œuvre des actions concrètes mais rejette le formalisme, ne mesure pas d'indicateurs et ne veut pas structurer davantage sa démarche. Ce cas questionne aussi bien la théorie institutionnelle que la lecture par la conviction : pas de pression externe, pas de conviction morale, seulement une rationalité économique. Il montre qu'une PME peut développer des pratiques ESG substantielles en dehors des cadres théoriques habituels de motivation.

8.3. Les dispositifs qui produisent l'engagement

Quatre dispositifs concrets ressortent des cas les plus avancés. Le plus décisif est *l'accompagnement externe par un expert*. Les cabinets spécialisés dans la durabilité pour PME apportent trois contributions distinctes: un vocabulaire technique maîtrisé (double matérialité,

scope 3, référentiels), une méthodologie éprouvée (grille d'audit, protocoles de mesure, calcul d'empreinte carbone) et une capacité à piloter les certifications reconnues jusqu'à leur obtention. *Un premier client demandeur* intervient ensuite, dont l'exigence déclenche l'entrée en démarche. La pression coercitive de départ, d'abord subie puis intégrée, met la démarche en route. *Un référentiel externe* reconnu peut avoir le même effet déclencheur. B Corp, VSME ou EcoVadis fournissent une grille de collecte et un cadre de communication qui rendent les intentions mesurables et communicables. Reste enfin *un porteur interne convaincu*, qui vient ancrer le dispositif dans la durée. Dirigeant, membre du comité de direction, spécialiste dédié ou actionnaire, ce porteur joue un rôle décisif. Il traduit les intentions en décisions concrètes, arbitre en faveur de la démarche face aux urgences à court terme et l'incarne vis-à-vis des équipes comme des interlocuteurs externes. Sa présence est une condition nécessaire dans tous les cas ayant approfondi leur engagement au-delà d'une simple réponse à la pression client.

8.4. Retour à la question de recherche

L'analyse permet de répondre à la question posée. Les PME belges s'engagent dans une démarche de reporting de durabilité selon quatre logiques distinctes qui ne dépendent que marginalement de la pression indirecte. La demande client, qui prend le plus souvent la forme d'une exigence de certification, provoque une entrée dans la démarche, rarement un engagement très approfondi. La pression financière, elle, reste surtout verbale. Ce qui distingue les quatre profils tient bien davantage à l'articulation entre trois éléments : motivation (intrinsèque, extrinsèque ou économique), capacités internes et accès à l'accompagnement externe. Le niveau d'engagement dépend donc moins de la pression subie que de la rencontre entre conviction du dirigeant et disponibilité d'accompagnement. Deux dimensions que le cadre réglementaire européen touche peu.

La CSRD et le VSME posent un référentiel commun, indispensable pour la comparabilité, mais leur effet sur l'engagement réel reste marginal une fois passée l'entrée par cascade. Une variable manque à ce dispositif : l'offre d'accompagnement (cabinets spécialisés, consultants, plateformes de reporting adaptées à la taille des PME). C'est cette variable que la politique publique européenne et belge devrait renforcer. Ce constat éclaire, en creux, la portée réelle du VSME. Conçu précisément pour les PME dans le cadre post-Omnibus, ce standard n'est activement mobilisé que par deux cas sur neuf. Les sept autres en découvrent l'existence

pendant l'entretien. Cette méconnaissance interroge directement l'efficacité des canaux de diffusion du référentiel européen auprès de sa cible principale.

9. Limites et recommandations

Limites

Plusieurs limites encadrent la portée de ces résultats. La première limite tient au dispositif d'enquête. Les données proviennent uniquement d'entretiens semi-directifs avec le dirigeant ou le référent ESG. Ce format donne accès à un discours sur les pratiques, pas aux pratiques elles-mêmes. Les propos recueillis peuvent donc refléter une perception ou une présentation subjective des pratiques de l'entreprise, une limite classique de toute démarche qualitative. Le risque de biais de désirabilité sociale s'y ajoute, particulièrement fort en matière ESG. Les répondants tendent à présenter leur entreprise sous un jour favorable : ils mettent davantage en avant les initiatives responsables et minimisent certaines difficultés, pour se conformer aux attentes sociétales ou aux normes perçues. Une autre limite concerne l'échantillon. La taille du corpus interdit toute généralisation statistique : les résultats sont exploratoires, non confirmatoires. La diversité sectorielle du corpus enrichit la comparaison mais réduit la comparabilité intra-sectorielle. Un dernier point tient moins d'une limite que d'un avertissement. Reporting formalisé et performance ESG réelle ne se confondent pas : ce travail mesure l'engagement dans une démarche de reporting, non pas l'impact ESG effectivement produit. Une PME peu formalisée peut très bien avoir un impact supérieur à celui d'une PME plus engagée dans son reporting. La typologie proposée décrit une variété de rapports au reporting, pas une hiérarchie de performance.

Recommandations

Ces résultats invitent à formuler des recommandations à destination de deux publics distincts, chacun disposant d'un levier d'action spécifique sur les déterminants identifiés. Aux dirigeants des PME d'abord, ce mémoire montre qu'une démarche approfondie ne tient pas sans un porteur interne convaincu et que l'accompagnement externe qualifié fait la différence pour franchir les seuils de structuration et de reporting. Il vaut donc mieux les rechercher dès l'entrée en démarche, plutôt que tenter d'internaliser seul cette construction. Le référentiel externe reconnu (B Corp, VSME, EcoVadis) transforme les intentions en pratiques mesurables et communicables et mérite d'être mobilisé même en l'absence de toute demande client. Trois pistes ressortent pour les pouvoirs publics belges et européens, ainsi que pour les fédérations professionnelles. D'abord, la diffusion du VSME auprès de sa cible mérite d'être renforcée :

seuls deux cas sur neuf utilisent activement le standard, les autres en ont découvert l'existence pendant l'entretien. Ensuite, les dispositifs de reporting doivent être recalibrés pour les petites entreprises, aujourd'hui écartées par le coût (14 000€ chez Chamade, un montant que Van Vooren juge hors de portée pour la majorité des PME). Un premier accompagnement (plan d'action, audit léger, etc.) pourrait être financé via des dispositifs simplifiés pour lever cette barrière budgétaire. Enfin, dans les cas étudiés, l'accompagnement externe qualifié (cabinets spécialisés, consultants dédiés aux PME) reste la variable la plus déterminante entre les PME qui ont approfondi leur démarche et celles restées au seuil. Les entreprises n'y ayant pas eu recours n'ont, pour la plupart, même pas identifié l'offre existante. Structurer et rendre visible cet accompagnement constitue donc le principal levier d'action pour les pouvoirs publics.

Pistes de recherche futures

Ce travail ouvre plusieurs prolongements possibles. Une comparaison internationale avec des pays plus avancés (Pays-Bas, pays scandinaves) ferait ressortir les spécificités du contexte belge. Une étude longitudinale, qui suivrait les mêmes cas sur cinq à dix ans, montrerait l'évolution post-Omnibus et permettrait de distinguer engagements durables et adaptations circonstanciées. Cela permettrait également d'éclairer la portée réelle du VSME comme principal instrument construit par la Commission européenne à destination des PME : quelles entreprises l'adoptent effectivement, lesquelles l'abandonnent après un premier essai. Une recherche du côté des grandes entreprises donneuses d'ordre et des banques, enfin, permettrait de confronter la perception qu'ont les PME de la pression subie à la réalité des exigences exprimées côté demandeur.

10. Conclusion

Ce mémoire s'est attaché à comprendre comment les PME belges se positionnent dans le reporting de durabilité, dans un contexte post-Omnibus qui les place en dehors de l'obligation directe tout en les exposant à une pression indirecte croissante. À partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de neuf PME belges et d'un cas de contraste d'une grande entreprise, l'analyse a mobilisé un cadre intégré à cinq dimensions : pratiques ESG, pression subie, capacités internes, motivations et freins. La question qui structure le travail est la suivante « Comment les PME belges s'engagent-elles dans une démarche de reporting de durabilité en contexte post-Omnibus, et qu'est-ce qui différencie leurs trajectoires ? ». Trois constats se dégagent.

D'abord, un continuum d'engagement très déséquilibré. Toutes les PME rencontrées mènent des pratiques ESG concrètes, mais elles ne les mesurent ni ne les formalisent au même degré. Sur les cinq niveaux d'engagement identifiés, deux cas seulement atteignent le niveau le plus élevé (reporting VSME). Le reste des cas occupe des positions intermédiaires, entre l'action informelle et la certification partielle. Ensuite, le croisement des cinq dimensions a permis de créer une typologie en quatre profils. Les intégrateurs stratégiques (Be-Life, BeMatrix, Chamade) combinent une conviction interne forte et un accompagnement externe qualifié. Les répondants à la cascade (Alpha, Jema, Analis) sont entrés dans le reporting car un client majeur le leur demandait ; leur degré d'appropriation dépend surtout de la présence, ou non, d'un porteur interne du sujet. Les engagés constitutifs (Ilico, Haemers) voient la durabilité comme leur métier même et refusent la formalisation par choix. Actibel, seul représentant des réactifs opportunistes, développe des pratiques substantielles par pure logique économique, sans conviction morale et sans pression institutionnelle. Enfin, la pression réglementaire indirecte, dont on aurait pu penser qu'elle jouerait un rôle moteur, n'explique que marginalement les trajectoires observées. Ce qui différencie réellement les profils tient plutôt à trois éléments articulés entre eux : la motivation interne, les capacités disponibles et l'accès à un accompagnement externe. La CSRD et le VSME posent un référentiel commun indispensable pour la comparabilité, mais leur effet sur l'engagement reste marginal. L'écosystème d'accompagnement, aujourd'hui peu structuré, apparaît comme la variable manquante que la politique publique européenne et belge gagnerait à renforcer.

Deux convictions personnelles ressortent de ce travail. Une PME ne devient pas engagée dans le reporting de durabilité par obligation : elle le devient parce qu'une personne, à l'intérieur, y croit, et parce qu'elle trouve à l'extérieur l'accompagnement qui lui permet d'y aller. Le VSME, aussi ambitieux soit-il dans sa conception, restera lettre morte tant que sa cible principale, les PME, n'en connaîtra pas l'existence.

11. Références

- Allgeier, S., & Feldmann, R. (2023). CSRD Sustainability Reporting For Non-listed SMEs : European Regulators Remain Challenged. *European Company and Financial Law Review*, 20(3), 438-446. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2023-0019>
- Babayéguidians, C., Hold, S., & Offenhammer, A. (2026). *VSME Standard : Your pragmatic path to credible sustainability reporting*. PwC. <https://www.pwc.ch/en/insights/sustainability/vsme-standard-your-pragmatic-path-to-credible-sustainability-reporting.html>
- Bassouls, C., & Serrero, E. (2026). *VSME / VS : tout savoir sur la norme volontaire pour les PME et ETI en 2026*. WeCount. <https://www.wecount.io/ressources-articles/vsme>
- Bordeaux, L. (2024). *VSME : Clés de compréhension & recommandations d'utilisation*. Larcier-Intersentia. <https://www.larcier-intersentia.com/fr/ressources/r-vsme-comprehension-recommandations>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Celli, M., Arduini, S., & Beck, T. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 19(4), p44. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n4p44>
- Commission européenne (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. *Journal officiel de l'Union européenne*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

- Commission européenne (2003). Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. *Journal officiel de l'Union européenne*. <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Commission de Surveillance du Secteur Financier. (2026). *Exigences principales des ESRS – CSSF*. CSSF. <https://www.cssf.lu/fr/exigences-principales-des-esrs/>
- Clar, J., & Dufau, M. (2025). *Directive CSRD et PME*. Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement, de l'Aménagement et des Transports d'Île-de-France (DRIEAT). https://www.driat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/l_impact_de_la_directive_csrd_sur_les_pme.pdf
- Cremasco, C., & Boni, L. (2024). Is the European Union (EU) Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) effective in shaping sustainability objectives? An analysis of investment funds' behaviour. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(4), 1018-1036. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2124838>
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Delbard, O. (2020). Towards Csr Embeddedness - From Theory To Practice. *World Scientific Book Chapters*, 1-51. https://ideas.repec.org/h/wsi/wschap/9789811206603_0001.html
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Draghi, M. (2024). *The future of European competitiveness : A competitiveness strategy for Europe (Part I)*. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en
- Dunfjäll, M. (2025). Materiality in Transition : Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD. *European Journal of Risk Regulation*, 16(3), 927-941. <https://doi.org/10.1017/err.2025.10016>

- EFRAAG (2024). Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME). *EFRAAG*. <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf>
- European Commission. Joint Research Centre, Lagüera González, J., Katsinis, A., Di Bella, L., Schulze Brock, P., Odenthal, L., Secades Casino, B., Perez, C., Lozar, B., & Velayos Lopez, J. (2026). *Annual report on European SMEs 2025/2026*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/7582667>
- European Financial Reporting Advisory Group (2022). *EFRAAG's Cover Letter on the Cost-benefit analysis of the First Set of draft European Sustainability Reporting Standards*. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs/sector-agnostic/first-set-of-draft-esrs>
- Ferauge, P. (2021). Analyse typologique de la stratégie d'engagement RSE de PME belges. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-11). <https://doi.org/10.4000/fcs.7475>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hörisch, J., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). Implementation of Sustainability Management and Company Size : A Knowledge-Based View. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765-779. <https://doi.org/10.1002/bse.1844>
- 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>
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kozłowska, J., & Ustinovičius, L. (2025). Environmental, social, and governance practices and reporting readiness in small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 31(6), 2045-2073. <https://doi.org/10.3846/tede.2025.25072>
- 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>
- Le Berthe, T. L., Maris, J., Richard, C., & Bourguinat, É. (2025). Débat stratégique : Le reporting de durabilité, opportunité ou corvée pour les entreprises ? *Le Journal de l'École de Paris du management*, 172(3), 29-35. <https://doi.org/10.3917/jepam.172.0029>
- Mae Vansteenlandt, J., & Leroy, R. (2025, décembre 19). *Nouvelles règles CSRD : outil pour un impact stratégique*. Vandelanotte. <https://www.vandelanotte.be/fr/actuel/nouvelles-regles-csrd-plus-de-marge-de-manoeuvre-pour-un-impact-strategique>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases : A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
- 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>
- Micheaux, A. (2021). Motivations intrinsèques et engagement. In *Leadership spirituel en pratiques* (p. 221-225). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.voyenn.2021.01.0221>

- Moursellas, A., Malesios, C., Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Dey, P. K. (2024). Perceived enablers and barriers impacting sustainability of small-and-medium sized enterprises : A quantitative analysis in four European countries. *Environmental Quality Management*, 33(3), 433-448. <https://doi.org/10.1002/tqem.22128>
- Msekni, J., & Turki, A. (2021). La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/714>
- Niemann, L., Morssinkhof, S., van der Linden, M. J., & de Vries, K. (2025). Data Requests in Value Chains : The Effects of Corporate Sustainability Reporting on SMEs in The Netherlands. *Sustainability*, 17(17), 8029. <https://doi.org/10.3390/su17178029>
- Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2014). 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. *Journal officiel de l'Union européenne*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
- Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2018). Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement Européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers. *Journal officiel de l'Union européenne*. <http://data.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj>
- Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2020). Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088. *Journal officiel de l'Union européenne*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj?locale=fr>
- Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2022). Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 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. *Journal officiel de l'Union européenne*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2024). Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859. *Journal officiel de l'Union européenne*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2025). Proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL modifiant les directives 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne certaines obligations relatives à la publication d'informations en matière de durabilité et au devoir de vigilance applicables aux entreprises. *Journal officiel de l'Union européenne*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52025PC0081>

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2026). Directive (UE) 2026/470 du Parlement européen et du Conseil du 24 février 2026 modifiant les directives 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne certaines exigences d'information en matière de durabilité applicables aux entreprises et certaines exigences relatives au devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité. *Journal officiel de l'Union européenne*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj>

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>

Pons, J.-F. (2023). Aider les PME à collecter et publier leurs données ESG. *Servir*, 520(2), 58-63. <https://doi.org/10.3917/servir.520.0058>

Rossi, A., & Luque-Vílchez, M. (2020). The implementation of sustainability reporting in a small and medium enterprise and the emergence of integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 966-984. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2020-0706>

Service public de Wallonie (2025). *De la stratégie au reporting de durabilité : Un levier de différenciation, de performance et de résilience*. Service public de Wallonie. https://spw.wallonie.be/sites/default/files/25-05-15-guide_csr_d_vf-2.pdf

- Setyaningsih, S., Widjojo, R., & Kelle, P. (2024). Challenges and opportunities in sustainability reporting : A focus on small and medium enterprises (SMEs). *Cogent Business & Management*, 11(1), 2298215. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215>
- Sewanyina, M., Abenaitwe, J., & Nyambane, D. (2026). *ESG Reporting Practices in SMEs : A Systematic Literature Review of Motivations, Challenges, and Performance Links*. F1000Research. <https://doi.org/10.12688/f1000research.180644.1>
- Sharma, R. (2025). Unveiling the effects of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) on company sustainability reporting practices : A case of German companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2025-0091>
- Soltész, M. (2026). The role of IT in ESG and CSRD compliance – A perspective from small and medium-sized enterprises. *ESG - Risk Management or New Sustainability? : VIII. BUEB International Sustainability Student Conference Proceedings*, 165-177. https://doi.org/10.29180/978-615-6886-27-9_13
- SPF Économie. (2025, décembre 3). *Statistiques relatives aux PME en Belgique*. Service public fédéral Économie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>
- Tylec, A. (2025). From NFRD to CSRD – non-financial reporting „yesterday and today”. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2025(234), 573-589. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.234.32>

- Vandenabeele, O. (2024). *La directive CSRD s'applique aussi aux PME : Il faut en tenir compte !* UCM Voice. <https://www.ucmvoice.be/2024/10/27/la-directive-csrd-sapplique-aussi-aux-pme-il-faut-en-tenir-compte/>
- 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>
- Viau, R. (1994). Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Laval : Éditions Études Vivantes. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(2), 411-414. <https://doi.org/10.7202/031733ar>
- Welsh, J. A., White, J. F., & Dowell, P. (1981). A Small Business is not a Little Big Business Harvard Business Review, Vol. 59, No. 4, July/August, 1981, pp.18 (9 pages. *European Small Business Journal*, 1(1), 95-95. <https://doi.org/10.1177/026624268200100115>
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Éds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (p. 159-172). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13

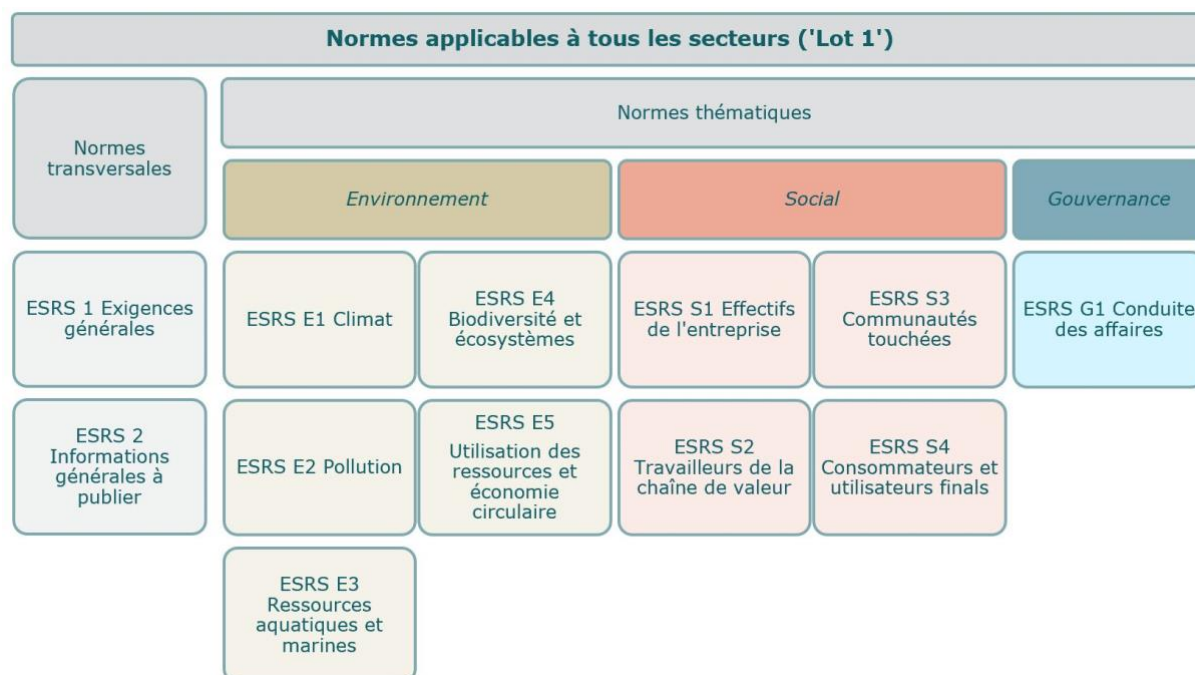
12. Annexes

Tableau 1 : Périmètre initial de la CSRD par vague d’assujettissement

Vague	Entités Concernées	1er exercice	Année du 1er rapport
1	Grandes entités d’intérêt public et entreprises déjà soumises à la NFRD de plus de 500 salariés.	1er janvier 2024	2025
2	Autres grandes entreprises basées en UE ou cotées sur un marché réglementé UE	1er janvier 2025	2026
3	PME cotées en UE (à l’exception des microentreprises)	1er janvier 2026	2027
4	Filiales et succursales européennes de groupes non-UE, faisant plus de 150M€ CA net consolidé en UE	1er janvier 2028	2029

Source : Adapté de la Directive (UE) 2022/2464.

Tableau 2 : Structure des normes ESRS



Source : Commission de surveillance du Secteur Financier.

Tableau 3 : Effet du paquet Omnibus et du “stop-the-clock” sur les vagues d’assujettissement à la CSRD

Vague	Entités Concernées	Anciennes conditions	Conditions	Ancien calendrier	Nouveau Calendrier
1	Grandes entités d’intérêt public déjà soumises à la NFRD	≥ 500 employés	Ces 2 conditions : ≥ 1 000 employés ≥ 450M€ CA	Exercice 2024, Rapport 2025	Maintenu
2	Autres grandes entreprises (cotées ou non)	Au moins 2 des conditions: ≥ 250 employés ≥ 25M€ bilan ≥ 50M€ CA net	Ces 2 conditions : ≥ 1 000 employés ≥ 450M€ CA	Exercice 2025, Rapport 2026	Report de 2 ans: Exercice 2027 Rapport 2028
3	PME cotées en UE (à l’exception des microentreprises)	Au moins 2 des conditions: ≥ 10 employés ≥ 450k€ bilan ≥ 900k€ CA net	/	Exercice 2026, Rapport 2027	Sorties du périmètre obligatoire
4	Entreprises non-UE	≥ 150M€ CA UE (2 dernières années) ET filiale ou succursale	≥ 450M€ CA UE (2 dernières années) ET filiale ou succursale ≥ 200M€	Exercice 2028, Rapport 2029	Maintenu

Source : Adapté de Vandelanotte (2025)

Tableau 4 : Modules du VSME

Module de base		
Normes transverses		
B1 - Informations générales sur l'entreprise B2 - Pratiques durables et de transition		
Environnement	Social	Gouvernance
B3 - Pratiques durables et de transition B4 - Pollution B5 - Biodiversité et écosystèmes B6 - Ressources aquatiques et marines B7 - Utilisation des ressources et économie circulaire	Uniquement pour les effectifs de l'entreprise : B8 - Informations générales B9 - Santé et sécurité B10 - Rémunération négociations collectives et formation	B11 - Condamnations et amendes pour corruption et pots-de-vin

Module de complet		
Normes transverses		
C1 - Stratégie : modèle d'affaires et durabilité C2 - Description des pratiques durables et de transition		
Environnement	Social	Gouvernance
C3 - Objectif de réduction des GES et plan de transition C4 - Risques climatiques	Uniquement pour les effectifs de l'entreprise : C5 - Informations additionnelles C6 - Politiques et procédures pour le respect des droits de l'homme C7 - Incidents graves en matière de droits de l'homme	C8 - Revenus provenant de secteurs controversés C9 - Diversité dans les instances dirigeantes

Source : We Count

Tableau 6 : Cadre d'analyse intégré

Dimension	Cadre théorique	Question	Points importants
Pratiques ESG (observé)	Continuum : (Zadek, 2004 ; Maon et al., 2010)	Quelles pratiques ESG la PME met-elle en œuvre, et à quel degré de formalisation ?	• Actions concrètes (E/S/G) • Indicateurs suivis • Certifications • Existence d'une stratégie ESG • Communication (interne / externe) • Reporting formalisé
Type de pression	Effet de cascade (Niemann et al., 2025) Pression financière (Hummel & Jobst, 2024) Isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powell, 1983)	À quelle demande ESG la PME est-elle exposée ?	• Origine et cause (client, banque, réglementation) et conséquences • Intensité et fréquence • Canaux concrets
Capacités internes	Mix de proximité (Torrès, 2003) Centralité du dirigeant (Jenkins, 2009 ; Ferauge 2021) Slack resources (Hörisch et al., 2015)	La PME dispose-t-elle des ressources, du temps et de l'expertise nécessaires ?	• Gouvernance • Ressources humaines et financières • Systèmes d'informations disponibles • Expertise ESG (interne/externe)
Motivations	Théorie institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) Théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) Natural-Resource-Based View (Hart, 1995) Théorie de la légitimité (Suchman, 1995)	Qu'est-ce qui pousse la PME à s'engager ?	• Poids relatifs des moteurs externes : cascade, exigences financières, réputation, mimétismes • Poids relatifs des moteurs internes : dirigeant, différenciation stratégique, pilotage
Freins	Barrières PME (Setyaningsih et al., 2024)	Qu'est-ce qui empêche la PME d'avancer dans son engagement?	• Freins de ressources • Freins cognitifs

	Slack resources (Hörisch et al., 2015) Perception (Moursellas et al., 2024) Mix de proximité (Torrès, 2003)		• Freins organisationnels • Freins liés à la perception
--	--	--	--

Tableau 7 : Échantillon d'interviews détaillé

Entreprise	Interlocuteur et fonction	Activités	Taille (employés)	Spécificités
BeMatrix	Emma Bernolet, Spécialiste ESG	Conçoit, fabrique, commercialise et loue des structure métalliques modulaires	100 employés en Belgique, 200 au total	Belgian Sustainability Reporting Award
Chamade Hotel & Carlton Hotel Gent	Steven Van Vooren, CEO	Gestion et exploitation de deux hôtels indépendants	20 employés permanents	Belgian Sustainability Reporting Award,
Analís	Claire Dury, COO	Vente et après-vente de matériel de laboratoire et d'instruments scientifiques	150 employés	Entreprise Familiale
Alpha Innovations	Denis Périquet, CEO	Fabrication d'électronique de puissance	150 employés	Filiale du groupe CE+T, mais gestion autonome
Jema	Nicolas Bronchart, CEO	Création et fabrication d'alimentations électriques	65 employés en Belgique 25 employés dans la filiale française	Entreprise indépendante, filiale française acquise mais gérée séparément
Ilico	Edouard Delhaize, CEO	Développe et commercialise des fontaines à eau microfiltrée	2 employés	Micro entreprise

Haemers Technology	Aline Jordens, Chief of Staff	Dépollution de sols par leur propre technologie	70 employés	Changemakers Awards
Groupe Actibel - Ecolys Business Village	Paul de Sauvage, CEO	Hôtel, restaurant, entreprise générale de construction, centre d'affaires et gestion immobilière .	Business Village Ecolys : 20 employés Groupe Actibel : 150 employés	Business Village Ecolys : Complexe multifonctionnel qui accueille entreprises et des événements.
Be-Life	Thomas Liénard, CEO	Fabrication de compléments alimentaire BIO	35 employés	Entreprise Familiale, Détenue par Korys, gestion indépendante
Schreder Belgique	Michèle-Cerise Soors, Responsable marketing des solutions de développement durable	Vente de luminaires extérieurs urbains	Schreder Belgique : 50 employés Schreder : 3000 (GE)	Filiale de "Schreder", reporting de durabilité consolidé au niveau du groupe

Tableau 8 : Résumé ESG des cas

Entreprise	Environnement	Social	Gouvernance
Actibel	<i>Actions.</i> Éco-conception du bâtiment : flexibilité, isolation poussée, panneaux photovoltaïques, récupération de chaleur, mutualisation d'espaces	<i>Actions.</i> Attention informelle au bien-être, mutualisation d'espaces de travail.	<i>Formalisation.</i> Brochure.
Alpha Innovations	<i>Actions.</i> Panneaux photovoltaïques, électrification progressive de la flotte, emballages recyclés,		<i>Formalisation.</i> EcoVadis Silver, communication sur

	réparabilité produit, détection fuite d'eau, réduction de plastique <i>Mesures.</i> Empreintes carbone, utilisation eau et électricité		le site, ancien rapport RSE
Analisis	<i>Actions.</i> Panneaux photovoltaïques, énergie 100% « verte » <i>Mesures.</i> Suivi mensuel des consommations (électricité / gaz / eau), bilan carbone 2023 avec consultant externe	<i>Actions.</i> Bien-être des collaborateurs et de la communauté	<i>Actions.</i> Code de conduite fournisseur <i>Formalisation.</i> B Corp, EcoVadis Silver, communication des démarches sur le site
Be-Life	<i>Actions.</i> Panneaux photovoltaïques, flotte 100% électrique, produits bio, amélioration qualité produit, réduction CO2 <i>Mesures.</i> Émissions carbone	<i>Actions.</i> Enquêtes de satisfaction, Green Team, politique de bénévolat, dons communauté	<i>Actions.</i> Code de conduite fournisseur avec audit, code d'éthique, politique contre conflits d'intérêts, politique de lanceur d'alerte <i>Formalisation.</i> B Corp, roadmap d'amélioration, communication engagement sur le site
BeMatrix	<i>Actions.</i> Recyclage, produit réutilisable, département R&D axé durabilité, diminution CO2	<i>Actions.</i> Sponsor d'associations, Questionnaire annuel de	<i>Formalisation.</i> ISO 9001, 20121 et 14001, VSME

	<i>Mesures.</i> Empreintes carbonees par produit : Climate Partner	satisfaction, programme leadership	(basique et 80% comprehensive)
Chamade	<i>Actions.</i> Électricité verte, diminution du plastique, investissements dans la reforestation, voitures électriques, tri de déchets, Too Good to Good, produits bio et locaux <i>Mesures.</i> Empreinte carbone. Indicateur : eau, électricité, déchets	<i>Actions.</i> Restes de nourriture à une fondation, fréquentes réunions de staff, flexibilité	<i>Formalisation.</i> Green Key, VSME basique
Haemers & Technology	<i>Actions.</i> Produit durable (dépollution des sols), R&D vise technologie de plus en plus durable, diminution énergie <i>Mesures.</i> Suivi énergie interne	<i>Actions.</i> Produit social (dépolluer le terrain et le rendre à l'humain)	<i>Formalisation.</i> TransiScore Noshaq (1 ^{er} du portefeuille)
Ilico	<i>Actions.</i> Produit durable (suppression bouteilles plastiques), amélioration continue durabilité du produit, recyclage, reconditionnement, voitures hybrides (techniciens)		
Jema	<i>Actions.</i> Panneaux photovoltaïques, récupération de chaleur, budget mobilité, boucle d'eau, produit durable (décarbonation industrielle),	<i>Actions.</i> Gestion transparente, attention sécurité et santé, sondages d'opinion hebdomadaire	<i>Formalisation.</i> EcoVadis, rapport CSRD

	amélioration continue de la durabilité du produit <i>Mesures.</i> Empreintes carbone		
--	--	--	--

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