

Louvain School of Management

Comment les PME mesurent-elles leur performance en matière de RSE ?

Etude de cas de 12 PME belges

Auteur : Guillaume Jans

Promotrice : Valérie Swaen

Année académique 2022-2023

Intitulé du master et de la finalité : Master 120 en sciences de gestion avec finalité spécialisée en Marketing for connected brand

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement ma promotrice de mémoire, la professeure Valérie Swaen qui m'a accompagné dans ce travail de recherche. Je lui dois de profonds remerciements pour sa disponibilité, pour ses conseils et pour ses nombreux encouragements.

Je tiens également à remercier sincèrement toutes les personnes que j'ai pu interroger et qui m'ont consacré un peu de leur temps. Ils ont contribué à ce travail de recherche qui sans eux n'aurait pas pu être réalisé. J'aimerais aussi remercier les personnes qui ont pu m'aider à trouver d'autres précieux contacts.

Enfin j'aimerais remercier de tout mon cœur, les membres de ma famille qui ont réussi à maintenir ma motivation et à être présents dans les moments de découragement. Plus particulièrement, mon grand frère qui m'a été d'un soutien immense grâce à son expérience et ses conseils.

Table des matières

Introduction	6
1. La responsabilité sociétale des entreprises : étude d'un concept complexe	8
1.1. L'apparition de la RSE : une histoire de paradigme	8
1.2. Les trois dimensions de la RSE	9
1.2.1 La dimension économique	9
1.2.2 La dimension sociale	10
1.2.3 La dimension environnementale	10
1.3 Etude de la théorie des parties prenantes	11
1.3.1 La naissance de la notion "parties prenantes"	11
1.3.2 Le modèle en trois parties de Donaldson et Preston	11
1.4 Spécificité de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les PME	12
1.4.1 Un intérêt grandissant des PME concernant la RSE	12
1.4.2 Les facteurs déterminants pour l'application d'une stratégie RSE chez les PME	13
1.4.2.1 Les facteurs contextuels	13
1.4.2.2 Les facteurs organisationnels	15
1.4.2.3 Les facteurs individuels	16
1.5 L'impact majeur des initiatives globales	18
1.5.1 L'accord de Paris	18
1.5.2 Les SBTi	19
1.5.3. Les normes ISO	20
1.5.3.1 La norme ISO 14001	20
1.5.3.2. La norme ISO 26000	20
1.5.4 La norme EMAS	21
1.6 La montée en puissance du reporting	21
2. Les outils de mesure de la RSE	23
2.1. Les indicateurs de performance	23
2.1.1 Introduction de la notion d'indicateur	23
2.1.2 Les indicateurs et les PME	24
2.2. Choix des outils	24
2.3 Les outils et leurs indicateurs	25
2.3.1 Le Bilan carbone	25
2.3.1.1 Historique et spécificité	25
2.3.1.2 Indicateurs	27
2.3.2 Le Global Reporting Initiative	28
2.3.2.1 Historique	28
2.3.2.2 Spécificités du GRI	29
2.3.2.3 Les indicateurs	30
2.3.3 Le Tableau de Bord prospectif (durable)	32
2.3.3.1 Historique et spécificité	32
2.3.3.2 Indicateurs	33
2.3.4 Les Objectifs du développement durable	34
2.3.4.1 Historique et spécificité	34
2.3.4.2 Indicateurs	35
2.3.5 Le label B-Corp	36
2.3.5.1 Historique et spécificité	36
2.3.5.2 Les indicateurs	37
2.3.6 Le label "Engagé RSE"	38
2.3.6.1 Spécificité	38

2.3.6.2 Indicateurs	38
2.4 Comparaison et critiques des outils	40
2.5 Limites des recherches académiques	42
3. Partie Pratique	44
3.1. Méthodologie de la recherche	44
3.2. Public cible pour la recherche	44
3.3 Méthode de collecte des données et présentation des entreprises	45
4. Résultats et discussions	48
4.1 Les Pme mesurent-elles ? Si oui quels sont les outils ?	48
4.1.1. Les lignes directrices	48
4.1.1.1 Les initiatives internationales	48
4.1.1.2 Les normes ISO	48
4.1.2 Les outils concrets	49
4.1.2.1 Le Bilan Carbone	49
4.1.2.2. Le label B-Corp	50
4.1.2.3 Le GRI	51
4.1.2.4 Les ODD	52
4.1.3 La mesure : un rôle important ?	54
4.1.4 Synthèse	58
4.2 Place accordées au KPI de la RSE	59
4.2.1 Une place de plus en plus importante	59
4.2.2 Le rôle important du dirigeant	61
4.2.3 Les différents KPI mis en place	64
4.2.4 Synthèse	67
4.3. La Récolte des informations	67
4.3.1 La fréquence des informations	68
4.3.2 La récolte des données est parfois compliquée...	69
4.3.3 Synthèse	72
Conclusion	73
1. Discussion des résultats	73
2. Limites	77
3.Perspectives	78
3.1 Voies de recherche supplémentaires	78
3.2 Pistes d'actions	78
Bibliographie	80
Annexes	95
1. Guide d'entretien	95
2. Interviews	96

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept qui a vu le jour en 1953 grâce à Howard Bowen. Depuis, il a été l'objet de nombreuses définitions et n'a à ce jour pas encore été unanimement décrit. On peut le définir comme étant la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elle exerce sur la société. La RSE comporte trois catégories: la catégorie économique, sociale et environnementale. C'est finalement depuis assez peu de temps que celle-ci a connu un véritable essor et on peut y voir plusieurs explications à cette évolution: un phénomène historique, une attente de plus en plus visible des parties prenantes et surtout la répétition des dérèglements climatiques dont nous sommes les spectateurs.

Suite à ces éléments, plusieurs initiatives à caractère international sont apparues. On peut noter essentiellement les Objectifs du Développement Durable (ODD), les accords de Paris, les « Science Based Target » (SBTI) et bien d'autres encore. Celles-ci encouragent l'effort collectif afin de lutter au mieux contre la hausse du réchauffement de notre planète. Pour respecter ces différents objectifs, il faut donc de plus en plus mesurer et surtout rendre ces performances visibles au public, c'est ce qu'on appelle la transparence. Pour pouvoir aider les organisations à mesurer leurs performances en matière de RSE, plusieurs outils ont été créés comme le Bilan Carbone ou le Label B-Corp pour n'en citer que deux. Cependant, la littérature a presque complètement été destinée à la RSE des grandes entreprises et ce n'est finalement que très récemment que les PME font également partie du débat.

On en sait donc très peu sur les pratiques de RSE au sein des PME. Nous avons donc mené une étude exploratoire au sein de 12 PME belges afin d'essayer de comprendre comment celles-ci mesurent leurs performances en matière de RSE. Pour atteindre cet objectif, on va explorer plusieurs voies, telles que les outils utilisés, l'importance placée sur les indicateurs de la RSE et la récolte des informations. Avec l'étude de ces résultats, on espère pouvoir en connaître davantage sur les pratiques des PME dans ce domaine et surtout que cela puisse avoir un impact au niveau de ces entreprises afin qu'elles puissent entreprendre des démarches concrètes en la matière et améliorer leur impact environnemental.

La structure de mon mémoire se fera de la façon suivante. La première partie reprend essentiellement les concepts théoriques ou les écrits de la revue de littérature. Dans cette partie, le premier chapitre analysera le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et les spécificités qui sont propres aux PME. Le deuxième chapitre portera sur les outils de performance qui sont mis à dispositions des entreprises.

La seconde partie abordera le côté pratique et sera une analyse qualitative de ce qui se passe au sein des entreprises interrogées. La méthodologie sera effectuée sur base de douze interviews de managers de PME concernant les mesures de performance RSE. Ensuite, on comparera et on analysera les résultats obtenus pour essayer de répondre plus précisément à notre question de recherche.

1. La responsabilité sociétale des entreprises : étude d'un concept complexe

1.1. L'apparition de la RSE : une histoire de paradigme

Mais comment se fait-il qu'un tel concept, omniprésent dans nos vies, a tant de mal à être défini ? Il se fait qu'il y a une raison principale à cela qui serait l'opposition entre deux paradigmes totalement différents. Pour rappel, un paradigme c'est un ensemble de croyances qui sont communes aux membres d'un groupe (Kuhn, 1983, p.238). En l'occurrence les deux paradigmes en question sont le paradigme dominant libéral et un nouveau paradigme qui vient lui faire concurrence et qui est le développement durable. Après avoir pris du temps à s'imposer, le paradigme libéral a largement influencé l'Occident. Les principes de ce paradigme social dominant sont finalement assez simples. Dans les domaines des sciences et technologies, chaque problème, grâce à la technologie, peut être résolu. Au niveau économique, la croissance économique est un bienfait et est source de progrès pour les individus. Enfin, au niveau politique ce que l'on retiendra, c'est le rôle important du gouvernement qui protège le droit à la propriété privée (Kilbourne, 2004).

Cependant, ce paradigme dominant va au fur et à mesure montrer ses faiblesses. Dans les années 1980, il y a une contradiction assez étonnante. Le libéralisme est à son paroxysme mais cette période va aussi être peu à peu le début de la fin de cette ère, qui a débuté avec la crise économique qui a eu comme conséquence une augmentation du chômage, la fermeture d'une multitude de sites industriels et de plus en plus de licenciements (Belot & Orange, 2003).

Les années 90 sont marquées par la montée de nouvelles revendications sociales et environnementales, accompagnées de plusieurs scandales financiers (Cadiou & Gabriel, 2005). C'est d'ailleurs véritablement à ce moment-là, que la thématique de l'environnement va prendre une place de plus en plus importante au sein des entreprises. Le pouvoir de celle-ci a finalement provoqué l'arrivée d'un contre-pouvoir qui était incarné par des intérêts de citoyens, comme des associations écologistes ou des organisations humanitaires ou encore d'autres groupes de pression comme les mouvements anti mondialistes et les ONG. Il y a une prise de conscience, à l'échelle du monde, des dangers écologiques auxquels on fait face comme la destruction de nos ressources naturelles. On retiendra également, les deux sommets mondiaux de la Terre de Rio de Janeiro (1992) et de celui de Kyoto (1997) qui ont permis à la RSE d'être à son apogée. Le changement de mentalité force les entreprises à revoir leurs priorités car certes, l'intérêt est

de plus en plus marqué chez les consommateurs mais c'est également le cas du côté des investisseurs.

Au début des années 2000, le paradigme dominant est mis sous épreuve (Gabriel, 2004), ce qui veut dire que la succession des échecs qui n'ont pas été résolus, a tout simplement donné naissance à une crise de grande ampleur. (Kuhn, 1983, p.200). On assiste alors à la progression de plus en plus visible du deuxième paradigme, celui du développement durable qui affirme que l'homme est responsable car sa survie est menacée par sa propre action (Jonas 1995). Son objectif est une croissance socialement équitable, viable économiquement et aussi écologique. Enfin, c'est l'arrivée de ce paradigme qui va diviser les avis autour de la RSE et qui complique sa compréhension, principalement parce que chacun va vouloir défendre sa vision. Si on prend en exemple, les auteurs Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), ils s'inscrivent dans le cadre de référence du développement durable tandis que J.P. Gond lui, affirme que c'est un concept directement importé des Etats-Unis et que l'idéologie est l'éthique des affaires. La logique de l'éthique des affaires fait bien-sûr référence au paradigme libéral tandis que la responsabilité sociale des entreprises s'inscrit dans le paradigme du développement durable.

1.2. Les trois dimensions de la RSE

1.2.1 La dimension économique

Cette dimension demande une gestion à long terme. Étant réactives, les PME peuvent facilement s'adapter de façon rapide et saisir les opportunités (Goffee & Scase, 1995). Les PME diffèrent nettement de leurs homologues sur cet aspect économique. Là où la maximisation des profits est l'enjeu principal des grandes entreprises, les PME comptent généralement d'autres objectifs, comme le développement de produits socialement innovants. Elles cherchent donc davantage à atteindre des objectifs dits "satisfaisants" en essayant par la même occasion, de répondre à d'autres objectifs (Vives, 2006). Cependant, l'adoption de la perspective économique peut s'avérer complexe pour les PME, étant soumises à différentes contraintes, telles que les ressources financières limitées (Lepoutre & Heene, 2006; Sweeney, 2007) et les ressources humaines (Uhlener & De Kok, 2001).

1.2.2 La dimension sociale

Cette dimension va concerner la santé, la sécurité et le bien-être des employés. Cette dimension est fondamentale car elle implique aussi la prise en compte de questions sociales et éthiques. Elle permet donc de reconnaître l'ensemble des intérêts des parties prenantes lorsqu'une décision doit être prise. Cela permet d'atteindre un résultat bilatéral et satisfaisant tant pour l'entreprise que pour les parties prenantes (Bansal, 2005). On note des résultats assez contrastés vis-à-vis de la capacité des PME à bien intégrer cette dimension sociale. Il y a déjà d'une part, une relation beaucoup plus proche et plus directe dans les PME (Longo, Mura, Bonoli, 2005). Cette dimension est par ailleurs d'autant plus importante pour les PME car tous les collaborateurs partagent les résultats et problématiques, ce qui les incite à s'engager davantage au sein de leur communauté (Jenkins, 2006). Ces entreprises vont donc être automatiquement plus concernées par le développement d'une communauté locale (Courrent, 2012). Cependant, on peut souligner les mêmes freins que la dimension économique à savoir, le manque de ressources financières et humaines (Brammer & Millington, 2006).

1.2.3 La dimension environnementale

La dimension environnementale est de minimiser son impact écologique que ce soit de l'activité de l'entreprise ou des services qu'elle crée. Cette question environnementale, tout comme les deux autres dimensions précédentes, est plus compliquée à gérer pour les PME que ce soit dans l'intégration de la stratégie ou dans leur management (Blackburn, Rutherford et Spence 2000). La raison principale c'est qu'envisager ces enjeux environnementaux demandent des ressources et des compétences particulières qui rendent l'intégration de ceux-ci complexe pour ces entreprises. (Sharma & Vredenburg, 1998). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce problème: le conflit entre les aspirations environnementales et les objectifs économiques qui gênent l'adoption concrète de la dimension environnementale (Tilley, 1999; Petts, 2000). La question de la survie et de la réputation joue également un rôle non négligeable. Les PME prennent sans doute moins de risques que les grandes entreprises, ce qui les incite moins à intégrer pleinement ces questions (Lynch-Wood, Williamson, Jenkins, 2009).

1.3 Etude de la théorie des parties prenantes

1.3.1 La naissance de la notion “parties prenantes”

Les parties prenantes représentent une des raisons d’être des engagements à la RSE des entreprises. L’origine du mot « partie prenante » a eu lieu dans les années 1930 dans un ouvrage de Bearle & Means qui constate que les dirigeants sont soumis à une pression sociale envers les personnes affectées par l’activité de l’organisation (Mercier & Guinn-Milliot, 2003). Les considérations financières qui étaient pratiquement l’unique aspect mis en avant doivent laisser de la place à d’autres préoccupations (Kujala, 2001). Pour la plupart des gens, la véritable naissance de ce terme a lieu en 1963 lors d’un mémorandum. C’est le philosophe américain, R. Edward Freeman qui a défendu ce concept et il est considéré comme le véritable père fondateur de cette mythique théorie des "stakeholders", plus souvent traduit par le mot partie prenante. Ensuite, le livre qu’il a écrit en 1984 représente le point de départ de l’ascension et du développement de la « partie prenante ». Depuis 1963, tout comme pour la RSE, les définitions se sont multipliées mais c’est bien celle de Freeman qui est retenue “ les parties prenantes sont un ensemble de groupes, ayant un impact sur l’entreprise et/ou étant impactée par celle-ci.” Il est tout de même intéressant de savoir que les définitions de ce terme étaient généralement divisées entre une vision étroite et une vision large. La première était d’identifier les groupes qui ont un impact direct sur la survie de l’entreprise; dans cette optique, on est donc uniquement focalisé sur l’aspect économique. Tandis que la vision large, permet de rassembler l’ensemble des acteurs qui peuvent avoir et même revendiquer un intérêt à l’entreprise (Martinet, 1984).

1.3.2 Le modèle en trois parties de Donaldson et Preston

Enfin, les modèles concernant les parties prenantes se sont multipliés mais celui qu’on retiendra parce qu’il a été validé par les scientifiques, c’est le modèle en trois parties réalisé par Donaldson & Preston (1995). Dans ce modèle, nous retrouvons trois dimensions : la dimension descriptive, la dimension instrumentale et la dimension normative. La première dimension nous explique et nous donne les caractéristiques de la relation que l’entreprise entretient avec son environnement. Elle nous permet de comprendre la relation avec ses parties prenantes à travers le temps en parlant du passé, du présent et des perspectives futures. Ensuite, la deuxième dimension est de nature instrumentale. Elle permet de voir s’il y a un lien entre la gestion, de la part de l’entreprise, des parties prenantes et la performance de l’organisation. Cela devrait permettre de prouver que les entreprises prenant soin de leurs parties prenantes, auront un

avantage concurrentiel sur les autres entreprises (Jones 1995). Enfin, la dernière dimension de ce modèle porte sur la normativité. Elle met en valeur la dignité de chaque partie prenante et permet de mettre en avant les intérêts autres que ceux des actionnaires et surtout fait partie intégrante des décisions futures. Ce modèle en particulier, est un bon moyen pour opérationnaliser la RSE au sein de l'entreprise. En effet, ce modèle est complet car il est fondé sur trois aspects fondamentaux qui sont : les principes d'actions, comment est gérée cette relation et l'action. Cette théorie des parties prenantes, avec ce modèle en particulier, prend tout son sens dans l'élaboration d'une stratégie RSE. Elle permet d'évaluer, de décrire et surtout de gérer les relations que l'entreprise a avec ses contributeurs et c'est finalement un tel cadre théorique qui manquait à cette RSE pour être utilisé de façon concrète et elle peut servir de base à sa stratégie d'entreprise (Donaldson & Preston, 1995).

1.4 Spécificité de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les PME

1.4.1 Un intérêt grandissant des PME concernant la RSE

La responsabilité sociétale a, depuis qu'elle existe, surtout concerné les grandes entreprises. Les travaux et les théories réalisés à son égard concernaient uniquement les grandes sociétés. Cependant, depuis une dizaine d'années, l'intérêt s'est progressivement tourné sur les PME et l'importance de l'impact qu'elles peuvent avoir dans le monde (Conesa, Jorge, Madueño, Martínez, 2016). En effet, si on prend à l'échelle de l'Europe, les PME représentent 99 % de toutes les firmes (Parlement européen, 2021) mais surtout elles sont la cause de 63% du total des émissions de CO2 (Économie, 2022). La commission européenne estime même qu'il est indispensable qu'il y ait une adoption générale des pratiques responsables pour que cette RSE permette la croissance et le développement durable en Europe (Commission Européenne, 2022). A côté de l'impact significatif des PME, celles-ci sont également considérées comme le moteur d'une économie nationale car elles permettent une croissance nette de l'économie (Beck, Demirguc Kunt, Levine 2005), mais aussi une diminution de la pauvreté (Vandenberg, 2006) et surtout, elles permettent de créer des emplois et d'innover (Lukacs, 2005). Pour la commission européenne, l'adoption de pratiques responsables par les PME est plus qu'indispensable pour justement faire de la RSE un outil de croissance mais aussi pour contribuer au développement durable.

Ensuite, si on se pose la question « est-ce que la RSE est si différente que l'on soit dans une grande firme ou dans une PME », on peut reprendre l'hypothèse de Grayson (2004) qui avait

lui, un avis partagé. On dira « non » car les fondements sont les mêmes peu importe à quel groupe on s'adresse. Le but principal et universel sera toujours de minimiser ses impacts négatifs et de maximiser ses impacts positifs. Cependant, l'auteur répondra également « oui » car les PME, elles, n'utilisent pas ce langage pour expliquer aux autres, ce qu'elles font. Auprès de ces entreprises, tout part principalement des croyances et de la vision d'un seul homme qui est le directeur/manager de l'entreprise. Ensuite, il est aussi essentiel de ne pas mélanger les structures d'entreprise car on ne peut pas considérer qu'une PME est une grande entreprise en plus petit (Tilley, 2000). Ce que l'auteur veut dire par là, c'est qu'on ne peut pas juste transposer ce qui a été confirmé et ce qui a été dit à propos des grandes entreprises aux PME car les deux se distinguent d'une part par leur modèle de gestion et d'autre part dans l'action (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock, Davis, 2009).

Ensuite, les PME ont toutes des caractéristiques bien précises qui font qu'on ne peut les mettre sur le même pied que les grandes entreprises. Généralement, ces PME sont indépendantes, multitâches, plus limitées au niveau de la trésorerie et basées sur des relations beaucoup plus individuelles et informelles (Spence, 1999). De par leur plus petite taille, elles sont plus flexibles et donc plus réactives que les grandes entreprises. Elles possèdent également un système de gestion peu formalisé, reposant davantage sur l'intuition. Ce sont des facteurs qui peuvent avoir un impact positif pour l'entreprise mais cela peut néanmoins devenir une contrainte en termes de stratégie, de structure de l'organisation ou encore concernant la diffusion d'information (Russo & Tencati, 2009). Enfin, une notion qui revient régulièrement lorsqu'on parle de management des PME, c'est la notion de proximité. Celle-ci crée les conditions idéales pour passer à l'action au sein d'une organisation ayant les caractéristiques des PME à savoir centralisée, peu spécialisée et possédant un système d'information externe et interne basique (Torrès, 2015).

1.4.2 Les facteurs déterminants pour l'application d'une stratégie RSE chez les PME

1.4.2.1 Les facteurs contextuels

Quels peuvent être les autres facteurs propres aux PME, susceptibles d'impacter et de sensibiliser celles-ci à la RSE ? Il y a trois facteurs qui jouent un grand rôle, ce sont les facteurs contextuels, organisationnels et individuels. (Wood, 1991). En premier lieu, les facteurs contextuels, qui représentent les éléments externes et qui vont avoir un effet sur la motivation de la PME à intégrer le développement durable. On parlera précisément de la localisation de

l'entreprise, de son secteur d'activité, de la tangibilité, de son taux d'internationalisation et de sa position au sein de la chaîne de valeur.

Le premier facteur contextuel déterminant est la localisation. Il est d'une grande importance car selon les régions, les cultures ou encore le choix du système politique, on aura une réponse différente sur les volontés ou non de suivre la RSE (Jeurissen, Rutherford et Spence, 2000). Ensuite, d'après une analyse réalisée autour de 15 gouvernements européens, chaque pays instaure des systèmes spécifiques qui vont jouer sur les relations entre les entreprises et le gouvernement. Des relations qui vont permettre ou non de faciliter l'adoption de comportements RSE (Albareda, Lozano et Ysa, 2007). Berger-Douce et Courrent (2009) mettaient un facteur clé en avant, propre aux PME, qui était la proximité et le fait que la RSE est une démarche qui est avant toute chose, ancrée dans des réalités locales.

Ensuite, les PME ont aussi ce challenge d'être davantage exposées à des différences culturelles, des conditions de travail spécifiques ou encore à des différences au niveau des droits de l'homme. En conséquence, plus ces PME se montrent actives et vivaces sur la scène internationale, plus elles seront sensibles à la thématique environnementale et elles seront davantage susceptibles de s'engager dans la RSE (Blomback & Wigren, 2009). On vient donc d'exposer le deuxième facteur contextuel qui est l'internationalisation.

Le troisième facteur est la tangibilité des activités. Celle-ci se mesure selon l'impact des activités d'une entreprise sur son environnement. Selon les études de Miller, Pisani, Henriques et Renaud-Sepulveda (2012), ce sont les entreprises les plus polluantes qui se concentreront davantage sur des mesures anti-pollution. De plus, elles communiqueront, par la même occasion, de façon plus transparente que leurs homologues moins polluants. Il faut y voir une certaine logique. Une entreprise qui pollue plus devra se justifier davantage mais, cela ne nous permet pas d'affirmer que l'entreprise en question, bien qu'elle lutte pour être moins polluante, s'engage dans la RSE.

Le quatrième déterminant, c'est le secteur d'activité. Les pressions subies de l'extérieur s'exercent différemment sur les PME d'après les sous-secteurs industriels (Battisti & Perry, 2011). Les perceptions et les comportements des PME sont par ailleurs plutôt consistants parmi les sous-secteurs (Bradford & Fraser, 2008). Enfin, la même cohérence a été observée entre la forme de la stratégie qui a été prise et l'appartenance à un secteur d'activité spécifique (Perrini, Russo et Tencati, 2007).

Le dernier déterminant fondamental c'est la place des PME dans la chaîne de valeur. Selon celle-ci, la PME aura tendance ou pas à adopter des pratiques de RSE. Cette gestion environnementale est d'ailleurs elle-même influencée par les pressions des entreprises dont elles sont les sous-traitantes (Brammer, Hoejmose et Millington, 2011).

1.4.2.2 Les facteurs organisationnels

Ensuite, les facteurs organisationnels, encore plus spécifiques aux PME, vont être décortiqués. Ils vont permettre de voir en quoi l'organisation est-elle ou non capable d'adopter des pratiques de RSE. Les facteurs à identifier seront la taille, les performances économiques, la capacité d'innovation qui est très importante et l'actionnariat. Déjà les PME seraient en général plus sensibles aux enjeux que représentent la RSE en grande partie grâce à cette proximité naturelle. Elles seraient même socialement responsables sans en être conscientes (Longo, Mura et Bonoli, 2005).

Le premier facteur, qui est d'ailleurs un de ceux que l'on entend le plus, c'est la taille de la PME. En effet, que l'on parle d'une petite ou d'une moyenne entreprise, la différence est déjà significative, surtout en matière de RSE (Hecker, Torugsa et O'Donohue, 2011). En effet, les PME d'une certaine taille ont une plus grande sensibilité à la durabilité que les petites entreprises (Le Bas & Cabagnols, 2008). En grande partie, c'est dû au fait que les petites et les micros entreprises perçoivent moins les avantages dont elles pourraient bénéficier grâce à la RSE tandis que les plus grandes PME pourraient intégrer ces avantages dans leur vision stratégique (Brammer et al., 2011). Une autre raison qui pousse les petites entreprises à ne pas s'engager dans une stratégie RSE est celle du très faible impact sur l'environnement d'un changement de comportement (Battisti et al., 2011). Cependant, même si la taille de l'entreprise n'est pas un facteur déterminant pour les pratiques RSE (Schaper, 2002), elle est un bon indicateur des ressources disponibles de la PME, ce qui est fondamental (Perry et al., 2011).

Le deuxième déterminant organisationnel est ce qu'on appelle la structure de propriété. Étant donné que dans la grande majorité des PME, c'est l'entrepreneur qui demeure l'unique propriétaire, il peut lui-même décider de redistribuer une partie des profits selon sa volonté (Spence, 2007). Parmi la grande liste de choix possibles, on peut retrouver la favorisation de meilleures conditions de travail pour les employés ou la philanthropie car ceux-ci s'inscrivent bien dans une démarche de RSE. Dans ce cas précis, la structure à propriétaire unique est

favorable à une meilleure sensibilité envers la RSE. Ensuite, les PME dont l'influence familiale est particulièrement prononcée, auront davantage tendance à adopter des pratiques de management environnemental à la fois pour garder la réputation familiale mais aussi pour des raisons de relations locales (Berent-Braun, Jeurissen, Uhlaner, et de Wit, 2011). Enfin, cette structure de propriété a aussi une influence sur la forme et la vitesse des actions de RSE d'une entreprise (Blomback et al., 2009).

Notre troisième déterminant, c'est la performance économique. Le manque de ressources financières est une des raisons majeures qui empêchent les PME à adopter des pratiques de RSE. C'est pourquoi, il est fondamental d'avoir des ressources discrétionnaires pour pouvoir s'engager (Berger-Douce, 2007). Sans celles-ci ce n'est pas seulement les actions en matière d'environnement qui sont impactées mais la compréhension des variables qui sont justement associées à la gestion de l'environnement (Gadenne, Kennedy et McKeiver., 2009).

Enfin le dernier facteur d'organisation qu'il faut expliquer, c'est la capacité d'innovation. En effet, les PME qui arrivent à démontrer des capacités à innover, auront aussi tendance à s'engager de façon intense dans le développement durable (Brouwers, 2010). La force de l'innovation est aussi qu'elle permet aux PME d'être plus aux aguets des tendances et d'être mieux informées et cela se traduirait par une attitude plus volontaire envers un nouveau contexte.

1.4.2.3 Les facteurs individuels

Enfin, examinons les facteurs individuels. Un élément essentiel, un des plus importants, ce sont les valeurs qui sont véhiculées par le directeur de la PME et son rôle en général. Il est d'autant plus important lorsqu'on parle des petites entreprises (Quinn, 1997). En effet, dans les PME, le dirigeant est un vrai moteur de l'instauration de la RSE. Principalement, grâce aux caractéristiques d'une PME qui est flexible, souple, modeste et d'une hiérarchie relativement plate et qui permet une diffusion plus facile des convictions du dirigeant. Celui-ci a généralement plusieurs casquettes et est la plupart du temps reconnu comme étant le porteur de la réussite de l'entreprise et ce, le plus souvent dans les premières années de son développement (Breuil, Brodhag, Dubruc, Peillon, 2021).

Le profil psychologique du dirigeant est un élément essentiel. (Quairrel & Auberger, 2005). En effet, celui-ci sera à la base de toutes les orientations futures qui seront déterminantes pour les choix d'engagements ainsi que pour ses relations avec les parties prenantes (Murillo & Lozano,

2006). Ce profil est construit par les valeurs qu'il inculque, de ses croyances, de sa formation (Agle, Hayibor et Roman 1999) et aussi de ses orientations entrepreneuriales (Spence, Biwolé et Gherib, 2008). L'engagement de l'entreprise à la RSE dépend donc très fortement du dirigeant et de son profil mais il est essentiel de préciser qu'il y a d'autres facteurs à caractères individuels; nous en retiendrons six.

Le deuxième déterminant individuel est celui du genre. Les femmes accordent davantage d'importance aux questions environnementales et à la RSE de manière générale (Lamsa, Vehkaperä, Puttonen et Pesonen, 2008). Les femmes ont aussi une gestion des ressources humaines caractérisée de maternelle plutôt que autoritaire chez les hommes et elles recherchent le consensus en quête d'objectifs communs; elles sont donc plus sensibles à la durabilité et leur volonté d'adopter des pratiques RSE est plus naturelle (Cassels & Lewis, 2011).

Ensuite, un troisième déterminant, c'est l'âge de l'entrepreneur. A ce propos, les avis sont assez contrastés. Pour Peterson & Jun (2009), les dirigeants âgés porteront généralement plus d'intérêt à la question de la RSE. L'expérience explique cela dans le sens où elle permet d'avoir de meilleurs réseaux, une plus grande intégration dans la société et aussi l'indépendance financière qui est plus significative avec l'âge. Néanmoins, Wagner & Kuckertz (2010), estiment que la réalisation d'un projet et la perception positive de celui-ci a tendance à s'amenuiser avec l'âge. Les plus jeunes managers seraient donc plus sensibles à cet enjeu et étant donné que c'est de plus en plus actuel, les jeunes sont peut-être mieux positionnés pour agir sur cette thématique.

Le quatrième déterminant est celui de la scolarisation et du niveau d'éducation. Plus le niveau d'éducation est élevé et plus la sensibilité pour les enjeux environnementaux sera élevée ainsi que l'engagement dans cette voie (Gadenne, Kennedy et Mckeiver, 2009). Cette relation s'explique notamment parce que les personnes mieux éduquées seront plus enclines à être curieuses et à s'intéresser davantage aux tendances actuelles et environnementales et donc seront plus en mesure d'en percevoir les risques. En somme, détecter les opportunités liées à la RSE provient de la compréhension d'un problème qui, grâce à l'expertise de l'entrepreneur, a réussi à identifier et ce certainement par son éducation (Patzelt & Shepherd 2011).

Le dernier déterminant, c'est la relation du manager envers le profit. Spence et al. (2001) ont distingué deux profils de managers : les « maximisateurs » et les « satisficers ». Les maximisateurs seront centrés sur l'aspect économique et se montreront fermés à propos des

autres dimensions de leur entreprise. Les « satisficers » se contenteront d'avoir des profits suffisants à leur survie, ce qui leur permettra d'octroyer des fonds pour des investissements généralement rentables sur le long terme, comme les pratiques RSE (Parker, Redmond et Simpson 2009).

1.5 L'impact majeur des initiatives globales

Au-delà des facteurs organisationnels, contextuels et individuels qui expliquent le comportement d'une entreprise en fonction de la RSE, on a pu voir depuis quelques années de nombreuses initiatives à l'égard du climat. Celles-ci obligent en quelque sorte les entreprises à se comporter de façon respectueuse de l'environnement et poussent les entreprises à mesurer leurs émissions et donc en toute logique, à mettre en place un système de mesure de celles-ci. Nous allons donc ici parler des accords de Paris (2015) qui sont une initiative des Nations Unies, des Science Based Targets Initiative et les normes ISO. Les thèmes du carbon disclosure project et du global compact auraient pu faire partie de la présente discussion mais étant axés sur les émissions des grandes entreprises, cela sortait de notre cadre principal. On aurait également pu parler des ODD mais il fera l'objet d'une attention particulière dans la prochaine section sur les indicateurs de performance.

1.5.1 L'accord de Paris

C'est le tout premier accord à portée internationale qui va porter sur la lutte contre le changement climatique. Il est adopté par 196 parties durant la COP21 à Paris en décembre 2015 et est entré en vigueur en novembre 2016. L'objectif ultime étant de limiter l'augmentation de la température à 1,5° C ou maximum 2° C. L'accord de Paris fonctionne par cycle de 5 ans, avec des actions climatiques graduellement ambitieuses pour chaque pays. Par exemple, pour 2020, les pays devaient dévoiler leur plan d'action climatique, ce qu'on appelle plus précisément "des contributions nationales déterminées". Grâce à celles-ci, les pays vont devoir communiquer sur les mesures prises pour réduire leurs gaz à effets de serre et atteindre les objectifs de l'accord de Paris. Dans ce plan d'action, les pays devront également dire les mesures qu'ils comptent prendre afin de limiter la hausse des températures, tel que cela a été décidé. En 2020, l'accord de Paris a invité (sans les y obliger) les pays à développer des stratégies de développement à long terme à faibles émissions de gaz à effet de serre permettant de donner une vision et une orientation pour un meilleur développement futur. Alors comment assurer le progrès? L'accord de Paris a aussi établi pour 2024, un cadre de transparence renforcé

qui va permettre à chacun des pays signataires de prendre connaissance des mesures prises et des progrès réalisés par chacun, dans l'objectif de limiter l'impact du changement climatique. Les informations recueillies vont ensuite permettre de nourrir et d'établir un bilan à l'échelle mondiale permettant d'évaluer le progrès collectif et d'établir de nouveaux objectifs (Nations Unies, 2022).

1.5.2 Les SBTi

Les Science Based Targets Initiative (SBTi) est une initiative qui accompagne les entreprises dans leur réduction d'émissions de CO₂. Cette initiative est apparue récemment en 2015 et c'est le fruit du travail de plusieurs institutions. Parmi elles, on retrouve, le Carbon Disclosure Project qui va communiquer au public les émissions de GES des entreprises, le Global compact des Nations-Unies et le World Resource Institute qui est lui un organisme de recherche sur les questions économiques et environnementales des entreprises. Un des objectifs majeurs du SBTi est de répondre aux objectifs de la COP21 (accords de Paris) et c'est dans ce contexte que les trois institutions vont développer différentes méthodes pour réduire les émissions de carbone et plus particulièrement, celles des entreprises. Ce que les entreprises doivent faire de façon concrète en s'engageant, c'est de définir des objectifs de réduction de leurs émissions de GES tout en prenant en compte les préconisations scientifiques de la COP21. Les scopes (outil qui permet de catégoriser les émissions) 1 (émissions directes de gaz à effet de serre) et 2 (émissions indirectes liées à l'énergie) du GHP doivent impérativement être pris en compte, le scope 3 (les autres émissions indirectes) doit également être pris en compte s'il consiste en plus de 40% des émissions totales de l'entreprise. Il y a surtout une ambition claire: atteindre la neutralité carbone. En effet, sans changement de comportement radical, les 2°C définis par l'accord de Paris pourraient être atteints bien plus rapidement. La valeur ajoutée des SBTi est de donner des objectifs réalisables en fonction de la science du climat. Il donne les lignes directrices et les mesures à appliquer aux entreprises pour atteindre cette neutralité carbone. En d'autres termes, cela doit permettre de donner les armes pour les dirigeants afin d'assurer leurs objectifs à court, moyen et long terme tout en prenant conscience des recommandations scientifiques (Science based Targets, n.d.).

1.5.3. Les normes ISO

L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale et indépendante, qui regroupe 167 organismes nationaux de normalisation (leaders dans leur propre pays). Cette organisation va permettre de mettre en commun les idées de chacun et d'établir des normes en soutien à l'innovation et surtout pour lutter contre les enjeux environnementaux (ISO, n.d.).

1.5.3.1 La norme ISO 14001

La norme 14001 est un référentiel qui a rapidement fait ses preuves et qui est devenu la référence dans le domaine de la gestion environnementale. Cette norme ainsi que l'ensemble des autres normes ISO, apportent de nombreux avantages distincts, que ce soit d'un point de vue externe ou interne à l'entreprise. En interne, elle apporte une structure et elle promeut les actions vertes dans le cœur de l'organisation. En externe, cette norme va agir comme embellissement de l'image pour les parties prenantes grâce à un engagement en matière d'actions environnementales (Bansal & Bogner, 2002; Boiral, 2001). De plus, la norme 14001 engage nécessairement les dirigeants à s'impliquer activement pour l'environnement. En effet, la direction doit suivre plusieurs principes comme s'adapter à la nature des activités, chercher l'amélioration continue, avoir une bonne communication en interne, etc. Ceux-ci doivent aussi faire une évaluation périodique pour pouvoir avoir un réel suivi de l'efficacité de la norme. En somme, c'est la direction qui va avoir le rôle de faire la promotion des actions environnementales, un rôle indispensable. Enfin, il est important de préciser que cette norme ne donne pas d'objectifs précis. Le référentiel sert plutôt comme un ensemble de recommandations. Finalement, c'est par un audit externe que l'on vérifiera la conformité de l'entreprise à la norme et si elle peut donc être certifiée ou non. Le certificat ISO 14001 garantit que votre entreprise est dotée d'un management environnemental et qu'elle gère de manière structurée les aspects environnementaux liés à ses activités. (Bansal et al. 2002).

1.5.3.2. La norme ISO 26000

L'ISO 26000 est un outil de référence qui a été publié en novembre 2010 par les membres de l'organisation internationale de standardisation. L'ISO 26000 se veut être un guide d'objectifs, et de bonnes pratiques dans le but de rendre clair au niveau mondial, les termes de la RSE. L'outil est fondé sur 7 principes et sur 7 questions principales. Les principes sont les suivants: la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des

parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'Homme. Les questions portent, elles, sur la gouvernance, les droits de l'homme, les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les consommateurs et le développement local (ISO, n.d). Le problème majeur de la norme ISO 26000 est qu'elle revendique être une norme à portée universelle mais elle manque de rigueur au niveau de sa terminologie. Elle n'est en effet, pas une norme de gestion, ni une norme processuelle ou ayant le pouvoir de fonder une plainte en justice. Finalement, elle reste assez floue (Cadet, 2010). Enfin, il est important de préciser que cette norme ISO 26000, si elle est bien suivie et respectée par une entreprise, permet d'obtenir le label "Engagé RSE". Celui-ci donne un signal fort, celui de s'engager pleinement dans le développement durable à travers les activités de son entreprise (AFNOR Certification, n.d.)

1.5.4 La norme EMAS

La norme EMAS, instaurée en 1993 par la commission européenne, est très proche de la norme ISO 14001 que ce soit dans ses exigences et dans son fonctionnement. La différence majeure réside dans le fait que la norme EMAS va insister davantage sur la transparence envers ses parties prenantes notamment via "sa déclaration environnementale". Ce référentiel a pour objectif principal d'engager les industries à l'amélioration continue de leur performance environnementale et ce, en leur suggérant de mettre en place un système de management de l'environnement. Ensuite, tout comme la norme ISO 14001, l'entreprise sera soumise à un vérificateur externe afin de vérifier la crédibilité des déclarations. Après vérification, l'entreprise pourra apparaître au journal officiel de la communauté européenne et elle pourra utiliser le logo EMAS en guise de certification, pour sa communication vers l'extérieur. (Reverdy, 2005).

1.6 La montée en puissance du reporting

L'essor de la RSE a été fulgurant depuis plusieurs années pour les raisons évoquées précédemment, à savoir pour des faits historiques et la montée en puissance du paradigme du développement durable. Les attentes toujours plus importantes des parties prenantes et la pression d'initiatives d'organisations internationales, telles que celles de l'ONU, sont également à l'origine de ce développement. La demande pour les entreprises de diffuser des informations non financières a donc drastiquement augmenté afin de voir la valeur des actifs intangibles

(Alwert, Bornemann, Will, 2009; Holland & Johanson, 2003). Pour diffuser davantage d'informations, il faut pouvoir mesurer et donc établir des indicateurs.

2. Les outils de mesure de la RSE

2.1. Les indicateurs de performance

2.1.1 Introduction de la notion d'indicateur

L'indicateur de performance se définit comme “une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.” (ORSE, 2003). C'est également un indice de type quantitatif qui permet de mesurer l'évolution dans le temps d'un objectif spécifique (KPI). Il peut cependant être une forme d'indication ou de perception, c'est-à-dire un élément qualitatif. Les deux objectifs principaux des indicateurs de performance sont d'une part de rendre clair des résultats issus d'un passé proche et d'autre part, permet de donner l'information nécessaire au décideur et le plus précis possible pour tous les utilisateurs. C'est d'ailleurs la précision à rendre compte d'un phénomène, qui distingue les bons des indicateurs moyens (ORSE, 2003).

Pour qu'un indicateur soit le plus performant, il doit contenir d'autres caractéristiques. Il doit être adapté, valide, fiable, mesurable, comparable à la fois dans la dimension « espace » et « temps » et doit être facile à utiliser (ORSE, 2003). On parle souvent de l'obsession des chiffres lorsqu'on parle d'indicateurs, mais d'autres personnes désirent qu'ils soient plus précis (Bell & Morse, 2003). Enfin, un indicateur de bonne qualité, est un indicateur qui va expliquer et rendre simple, un phénomène qui est de base complexe (ORSE, 2003). Ensuite, d'après Céron & Dubois (2000), la construction d'indicateurs de performance doit avoir une base scientifique solide et donc qu'il y ait un consensus entre experts dans le but d'avoir un maximum de données fiables. D'après ces mêmes auteurs, les indicateurs sont très importants car après avoir été élaborés, ils doivent figurer comme étant une base utile, au moment de décider à tous les niveaux de l'entreprise.

A nouveau, les parties prenantes jouent un rôle prépondérant dans la mise en place des indicateurs de performances RSE. Il y a un lien positif entre la pression des parties prenantes et la divulgation d'informations (Isaacs, Alpert, Bates, Bosso, Eckelman, linkov et Walker, 2015). Ensuite, on perçoit les parties prenantes comme influence dans le choix des indicateurs de performance au niveau social. Ces indicateurs permettent aussi à l'entreprise, de mieux interagir avec ses parties prenantes, ce qui permet aussi d'atteindre plus facilement des buts

environnementaux et sociaux (Lisi, 2018). Il est important aussi que l'entreprise identifie bien toutes les parties prenantes et organise bien ses relations respectives avec celles-ci car c'est grâce à elles que l'entreprise va pouvoir au fur et à mesure, développer et même améliorer ses stratégies environnementales ainsi que les KPI (Kaur & Lodhia, 2018).

2.1.2 Les indicateurs et les PME

Avant toute chose, il est important de souligner le même bémol que pour la littérature de la RSE au sein des PME, c'est le fait que la grande majorité des travaux et de la littérature est centrée sur des indicateurs qui sont à portée générale et donc destinée essentiellement aux entreprises d'une certaine taille. Cela fait seulement quelques années que la RSE au sein des PME est sur la table pour les chercheurs (Jenkins 2004; Lepoutre & Heene, 2006; Courrent 2012). De plus, la littérature académique a beaucoup étudié l'évaluation de la performance mais ce, d'un point de vue extérieur (la réputation, notations, etc). Cependant, il y a encore très peu de documents concernant les mesures de performance mises en place en interne et qui facilitent le développement de la stratégie RSE. Les entreprises mesurent-elles réellement ? Quels sont les outils qu'elles utilisent pour évaluer leur performance ? Quelle place est accordée aux indicateurs de la part des PME? Comment récoltent-elles les informations nécessaires à leurs indicateurs? Ce sont ces questions auxquelles on va tenter de répondre au mieux.

2.2. Choix des outils

Avant d'évoquer la liste des cadres de référence que l'on va approfondir, il est surtout important d'expliquer, pour chacun des outils utilisés, pourquoi ils ont été sélectionnés. Dans un second temps, il y aura lieu de décrypter quels sont les points communs de tous les cadres ainsi que leurs différences.

Le premier choix est le Bilan Carbone. Cet outil a été créé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie en 2004. C'est un outil qui permet de calculer les émissions de GES provoquées par l'activité de l'entreprise. Les émissions qui sont directement produites par les entreprises sont dites "directes" et celles qui proviennent des diverses activités de l'entreprise sont dites "indirectes" (Aurélié Wolff, 2015). Le choix de cet outil nous a semblé pertinent dans le sens où, si l'on veut atteindre les objectifs de Paris, il faut avoir une estimation de ses émissions et la forme en camembert utilisée pour ces calculs permet de comprendre son impact facilement.

Ensuite, le deuxième choix s'est porté sur le Global Reporting Initiative, qui est une véritable référence en matière de reporting. A partir du rapport de Brundtland en 1987, le concept de développement durable a pris de l'importance et l'arrivée du GRI a pour but d'aider les entreprises à communiquer leurs performances sur le plan économique, social et environnemental (Archel, Correa et Moneva, 2006). L'outil a connu de nombreuses évolutions depuis 2000 pour arriver à sa forme finale en 2013 où il compte désormais 79 indicateurs divisés en 2 catégories, les indicateurs principaux et les indicateurs supplémentaires (Greenly, 2022). L'outil a fait l'unanimité de la littérature du sujet et mérite qu'on s'y penche en détail.

Après un premier outil porté sur les émissions, suivi d'un deuxième focalisé sur le reporting, le troisième outil est encore bien différent. On va parler du tableau de bord prospectif, un outil qui est aussi une référence en matière de responsabilité sociétale. Il aura la faculté de mettre en lien les aspects financiers et non-financiers de l'entreprise et c'est un outil très efficace d'un point de vue gestion d'entreprise. (Kaplan & Norton, 1998). Il est un outil d'aide au pilotage, certes majoritairement dans les grandes entreprises mais il mérite une analyse d'indicateurs plus précise.

Le quatrième outil concerne les objectifs du développement durable. Il aurait pu déjà figurer dans le premier chapitre (où l'on évoque les lignes directrices) mais il a été jugé plus opportun d'en parler dans le présent chapitre car celui-ci contient une large série d'indicateurs essentiels et ils représentent des objectifs à atteindre pour toutes les organisations. (Nations Unies, 2020).

En dernier lieu, il nous a semblé essentiel de parler des labels qui sont une méthode très utilisée également par les PME. On parlera des labels B-Corp et RSE engagés, qui ont semblé être les plus adaptés pour l'étude de la RSE.

2.3 Les outils et leurs indicateurs

2.3.1 Le Bilan carbone

2.3.1.1 Historique et spécificité

Le premier outil est le bilan carbone qui fut développé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) en 2004. L'idée était de pouvoir déterminer et de savoir

quelle est la dépendance des entreprises par rapport aux énergies fossiles et de changer le comportement des gens (Gourdon & Le Breton 2017). Il permet de mesurer les émissions de gaz à effet de serre (GES) et surtout de montrer précisément quels sont les postes les plus contributeurs. Il fonctionne de façon assez simple. Le bilan carbone ne se mesure pas mais il se calcule. Il faut rassembler l'ensemble des données concernant l'activité de l'entreprise et appliquer un facteur de conversion permettant par la suite de donner les émissions de GES. (Gourdon et al. 2017). Un schéma sera plus explicite.

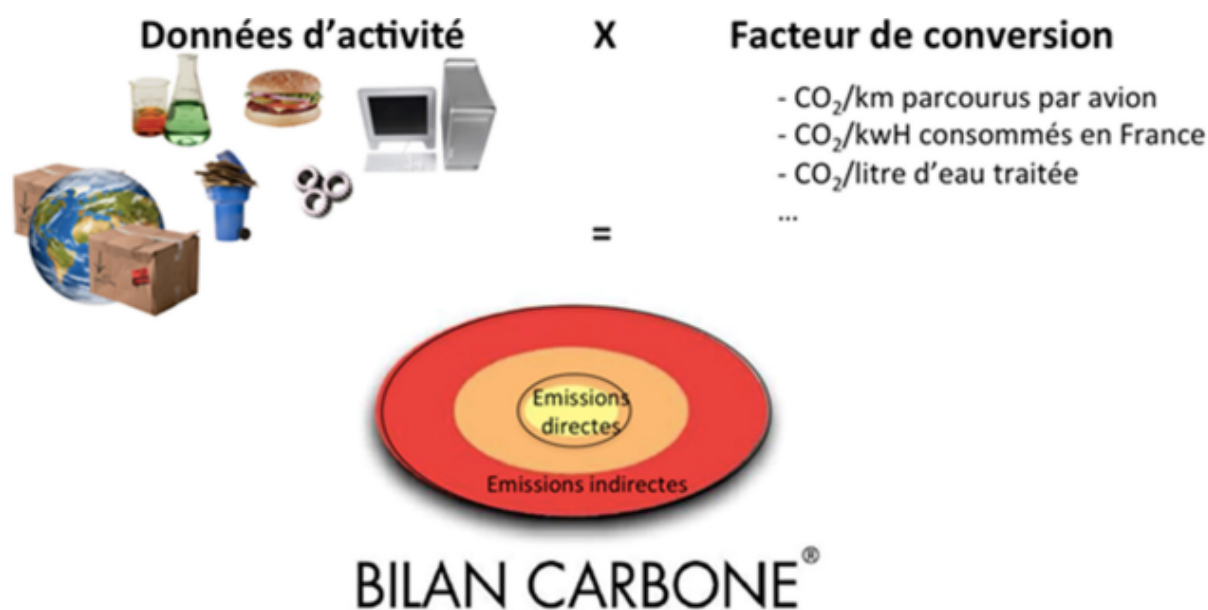


Figure 1: Calcul du bilan carbone (Gourdon T. et al. , 2017)

Le bilan carbone d'une entreprise se construit en quatre étapes principales. Premièrement, il faut pouvoir identifier les sources d'émissions de GES internes et externes. On y viendra plus en détail dans la partie suivante sur les indicateurs. Après avoir identifié l'ensemble des émissions et de l'impact créé par l'entreprise, la deuxième étape est de convertir ces émissions en tonnes de CO₂ (représentée par la figure n°1). C'est grâce à cette étape que l'on pourra identifier quel est ou quels sont les postes les plus émetteurs. La troisième étape est de pouvoir définir des cibles prioritaires en fonction du résultat du bilan. Le prestataire peut conseiller l'entreprise en fonction de ses besoins et de ses ressources et surtout établir un plan d'action à court et à long terme. La dernière étape qui est souvent la même pour chaque outil utilisé, c'est la divulgation des résultats. C'est une étape qui n'est pas obligatoire et s'il n'y a pas d'obligation, libre à l'entreprise de publier ou non ses résultats. Il est néanmoins conseillé de publier ces chiffres pour montrer ses engagements auprès de ses clients et de ses collaborateurs. Le bilan carbone a depuis sa création en 2015 connu un grand succès et si on se concentre plus

particulièrement sur ce que les produits d'une entreprise génèrent comme émissions, celui-ci demeure être l'outil le plus adapté pour pouvoir quantifier le réel impact qu'a la confection d'un produit sur l'environnement (Greenly, 2022).

2.3.1.2 Indicateurs

Il est important de faire la distinction entre les émissions directes et les émissions indirectes. Les émissions provenant directement du processus d'une entreprise font partie du scope 1 et des émissions directes. Tandis que par exemple, la quantité d'énergie utilisée fera partie du scope 2 et des émissions indirectes. Finalement, le troisième scope représente toutes les émissions restantes et qui sont indirectement la conséquence de l'activité de l'entreprise. On peut prendre en compte le transport des clients ou du personnel, la fabrication des matières premières, etc. Le bilan carbone exprime finalement la somme de ces 3 scopes réunis. Le calcul se fait de la façon suivante: on prend les données d'activités et on les multiplie par un facteur de conversion qui permet de transformer chaque résultat en équivalent CO₂. Les avantages à savoir où se situent et d'où proviennent les plus grandes contributions sont multiples. Cela permet de pouvoir bénéficier d'un avantage concurrentiel, d'améliorer sa réputation, de pouvoir accélérer l'innovation, éléments essentiels à la croissance des PME. Enfin, il permet aussi d'encourager à l'écoconception. (Gourdon et al., 2017).

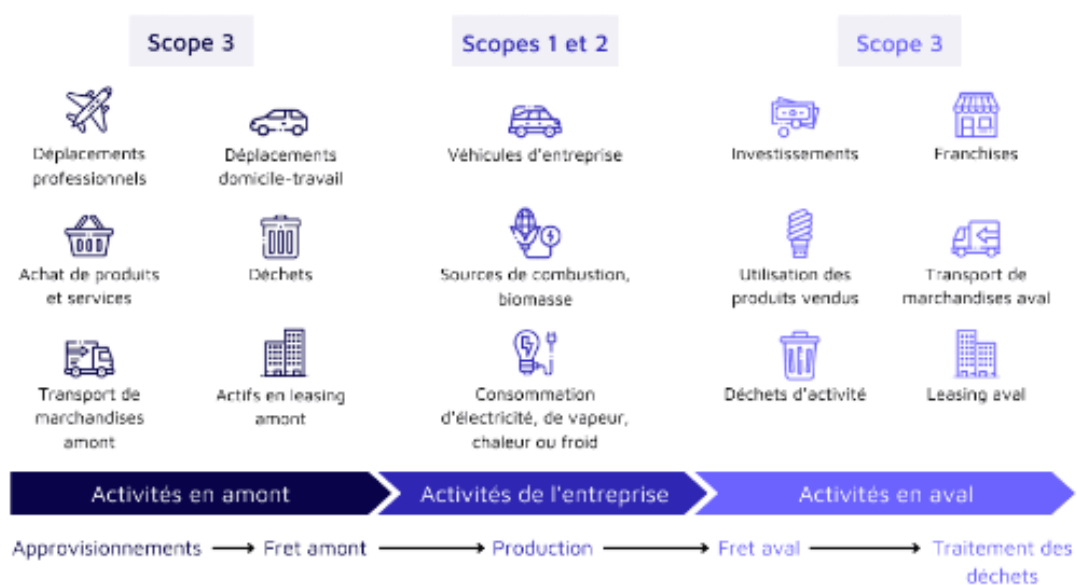


Figure 2 : GHG Protocol et scope 1, 2, 3 (Ayoun L., 2022).

2.3.2 Le Global Reporting Initiative

2.3.2.1 Historique

Le deuxième outil, c'est le Global Reporting Initiative (GRI). Il a été créé en 1997 à Boston, d'une fusion entre le CERES (coalition pour les économies responsables de l'environnement) et le PNUE (programme d'environnement des Nations unies). Concrètement, il s'agit d'une initiative à portée internationale où tous les participants élaborent des règles pour les entreprises les plus sensibles au développement durable. Parmi ces acteurs, on peut retrouver des ONG, des entreprises, des consultants ou bien même des universités (GRI, n.d.). Le GRI est réputé principalement pour la qualité de son rapport portant sur les trois dimensions : économique, sociale et environnementale. C'est même à l'heure actuelle, les standards sur la durabilité qui sont les plus utilisés dans le monde (KPMG, 2020). Le GRI comporte trois objectifs principaux : améliorer le rapport de durabilité, améliorer son utilité et sa crédibilité et enfin, élargir la base d'intervenants des lignes directrices. (GRI, n.d.).

Une première version du GRI est publiée en 2000 comprenant la première édition des lignes directrices. C'était le premier cadre mondial pour la production de rapports sur la durabilité. Une deuxième version du GRI est ensuite apparue en 2002 lors du sommet à Johannesburg dont l'objectif principal est d'aider les organisations faisant des rapports et les parties prenantes à comprendre la contribution de celles-ci au développement durable (GRI 2002, introduction). Le changement de cette version était qu'elle intégrait un grand nombre d'indicateurs économiques, environnementaux et sociaux et le fait de pouvoir conceptualiser ceux-ci, et enfin, des indicateurs intégratifs ont été considérés (Archel, 2006). C'est à partir de la troisième version en 2006 que ce rapport devient réellement intéressant car il intégrera trois particularités, à savoir: des lignes directrices sur les rapports, des suppléments de secteurs et enfin des protocoles pour les indicateurs. En 2016, un nouveau grand changement intervient dans le GRI: toutes les lignes directrices sont remplacées par un système de normes qui, comme le dit le premier paragraphe, sont des normes de reporting de développement durable et sont donc axées sur les différents objectifs du développement durable. Le GRI comporte en tout 79 indicateurs répartis en deux catégories selon l'importance: les indicateurs de base et les indicateurs supplémentaires (Greenly, 2022).

2.3.2.2 Spécificités du GRI

Il est important de savoir qu'il existe 6 domaines d'applications au sein du GRI. Les domaines en question sont l'économie, l'environnement, les droits de l'homme, les relations sociales et les conditions de travail, la responsabilité au niveau des produits et la société (Greenly, 2022). Les indicateurs sont répartis dans ces différents domaines. Ces indicateurs doivent également respecter toute une série de principes pour permettre un rapport efficace. Le premier principe est celui de l'équilibre, qui consiste à ne pas négliger certains aspects du développement durable. Le second, celui de la comparabilité, qui est le fait de présenter les données de sorte à pouvoir facilement comparer celles-ci avec les données d'une autre organisation. La précision est un autre principe fondamental qui doit permettre aux parties prenantes de comprendre parfaitement la performance de son entreprise. La ponctualité est également un facteur important, qui exige de pouvoir publier un rapport à intervalles réguliers. Enfin, la clarté et la fiabilité constituent les deux derniers principes. Le premier nous dit qu'il faut que les informations soient suffisamment accessibles et compréhensibles pour les parties prenantes tandis que le deuxième est le fait de donner toutes les astuces pour vérifier la qualité et l'exactitude des propos de l'entreprise (Institut fédéral pour le développement durable, 2014).

Les principes précédents permettent d'améliorer la qualité du rapport. Il faut aussi pouvoir respecter quatre principes importants pour assurer le contenu du rapport. Il s'agit de premièrement prendre en compte les parties prenantes en les identifiant et en leur expliquant comment l'entreprise répond à leurs intérêts. Le deuxième principe est de donner la performance de l'organisation dans le contexte du développement durable au sein du rapport. La pertinence est également un principe de qualité qui porte sur deux aspects: elle doit influencer les parties prenantes en faveur de l'organisation et doit aussi pouvoir montrer les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise. Enfin, le dernier principe c'est l'exhaustivité. Le rapport doit pouvoir couvrir tous les enjeux pertinents et leur périmètre pour que les parties prenantes puissent juger de la performance de l'entreprise (Institut fédéral pour le développement durable, 2014). Il est également important de préciser qu'il y a sept catégories d'informations qui doivent être publiées et expliquer comment l'entreprise a fait pour intégrer le développement durable dans sa stratégie. Les catégories sont les suivantes: stratégie et analyse, profil de l'organisation, aspects et périmètres pertinents identifiés, implication de parties prenantes, profil du rapport, gouvernance et éthique et intégrité. Celles-ci peuvent couvrir jusqu'à 58 indicateurs selon l'exhaustivité du rapport (Institut fédéral pour le développement durable, 2014).

2.3.2.3 Les indicateurs

Pour chacun des six domaines, on comptabilise différentes sous-catégories. Concernant l'économie, on aura la performance économique, la présence sur le marché et les impacts économiques indirects. Pour l'environnement on a les matières, l'énergie, l'eau, la biodiversité, les émissions, les déchets, les produits et services et le transport. Pour le domaine social on a : l'emploi, la relation direction/employés, la santé et sécurité au travail, formation et éducation, diversité et égalité des chances. Pour les droits de l'homme, on a: les pratiques d'achats, la non-discrimination, l'interdiction du droit des enfants, l'abolition du travail forcé, les pratiques de sécurité et le droit des populations autochtones. Pour la société, on aura les communautés, la corruption, les politiques publiques et le comportement anticoncurrentiel. Enfin pour le dernier domaine on aura la santé et la sécurité des consommateurs, l'étiquetage des produits, la communication marketing et le respect de la vie privée (Institut Fédéral pour le développement durable, 2014.) Les indicateurs pertinents des 6 domaines du GRI qui ont été sélectionnés selon les caractéristiques des PME sont repris dans la Figure 3 (p.31). Ce tableau ne rassemble qu'une très petite partie de la totalité des indicateurs du GRI. Tous les indicateurs ne sont pas forcément pertinents pour démontrer correctement les impacts d'une entreprise selon les enjeux de l'entreprise. Le GRI propose donc de faire des catégories d'indicateurs selon les enjeux. Il est donc vivement recommandé aux entreprises de consulter l'ensemble des catégories d'enjeux pour ensuite choisir l'un ou l'autre indicateur pertinent. Il y a aussi certains enjeux qui sont tellement spécifiques à une organisation qu'il n'existe pas d'indicateurs pertinents au sein du GRI. Dans ce cas, elle peut proposer un indicateur alternatif au GRI (Institut fédéral pour le développement durable, 2014).

Économie (EN)	Environnement (EN)	Social (SA)	Droit de l'homme (HR)	Société (SO)	Responsabilité des produits (PR)
Implications financières pour les activités de l'entreprise	Consommation de matière en volume	Turnover du personnel en nombre de salariés	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les procédures relatives aux droits de l'homme	Mesures prises en raison d'incidents de corruption	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée
Etendue de la couverture des retraites	% de matières consommées provenant de matières recyclées	% de salariés couverts par une convention collective	Nombre total de discriminations et/ou d'incidents	% de salariés formés aux mesures anti-corrupcions	Pratique relative à la satisfaction client
Subventions et aide publique reçue	énergie consommée grâce à l'efficacité énergétique	Taux d'accidents du travail ou de maladies	Nombre d'activités où le droit à la liberté syndicale menacées	% d'opérations avec des plans de fermeture	
Couverture des obligations de l'organisation en matière de plans à prestations déterminées	% d'eau recyclée	Nombre moyen d'heures de formation par an	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones	Valeur totale de la contribution financière à des partis politiques	
Comprendre et décrire les impacts économiques indirects et leur l'extension	Volume total d'eau prélevée par source	% de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation			
	Emissions totales directes ou indirectes des GES en poids				
	Masse totale de déchets par type et par mode de traitement				

Figure 3: Les indicateurs du Global Reporting Initiative (Institut fédéral pour le développement durable, 2014).

2.3.3 Le Tableau de Bord prospectif (durable)

2.3.3.1 Historique et spécificité

Le troisième outil, c'est le tableau de bord prospectif en français (TBL). C'est un outil conçu par les auteurs Robert Kaplan et David Norton en 1992 et qui a pour but d'intégrer à la fois, les aspects financiers et les aspects non financiers dans la gestion globale de l'entreprise (Lansiluoto & Jarvenpaa, 2010). L'outil a été créé initialement en supplément des mesures financières traditionnelles (Kaplan & Norton, 1996). Il est par ailleurs reconnu pour être un système de gestion qui facilite l'implémentation d'une stratégie. Il permet également de garder un équilibre entre les objectifs de court et de long terme (Beske-Janssen, Schaltegger et Johnson, 2015).

Le tableau de bord prospectif prend quatre dimensions en compte: L'aspect financier "comment nous voient les actionnaires?", les processus internes du business "Dans quoi faut-il exceller?", l'innovation et l'apprentissage "Est-ce qu'on s'améliore toujours?" et les clients "Comment nous voient les clients?" (Bigliardi & Bottani, 2010). Grâce à ces quatre perspectives, cet outil permet d'apporter une vision beaucoup plus globale de la performance. (Kaplan et Norton, 1996). D'après Kaplan et Norton "chaque mesure sélectionnée doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant la stratégie de l'entreprise."



Figure 4: le tableau de bord prospectif (Veyrat, P. 2019).

Cependant le TBP a fait face à deux problèmes majeurs. Il y a tout d’abord un manque de stratégie appropriée concernant la gestion des aspects environnementaux et sociaux de manière efficace et efficiente (Dyllick & Hockerts, 2002). Ensuite, les systèmes de gestion sont pour la plupart exécutés séparément des systèmes de gestion traditionnels, utilisés par les cadres intermédiaires et supérieurs afin de poursuivre leur business. De plus, les dirigeants se sont pratiquement concentrés uniquement sur la performance financière alors que la performance de l’entreprise c’est aussi la somme des départements à la fois financiers et non financiers (Ling & Hung, 2010). Ces deux problèmes ont donné progressivement naissance à ce qu’on appelle le TBP durable. On a intégré les aspects sociaux et environnementaux avec les perspectives qui sont déjà présentes. Ce nouvel outil devrait avoir le potentiel pour surmonter les deux problèmes de gestion durable (Figge, Hahn, Schaltegger et Wagner 2001). Le TBP durable est un outil qui va permettre de détecter des objectifs stratégiques environnementaux ou sociaux d’une entreprise et d’illustrer des relations causales entre des “soft facts” qualitatifs et la performance financière (Bieker & Waxenberger, 2001). Selon Hansen & Schaltegger (2016), si le TBL durable permet d’apporter une forme de maturité au système de valeurs d’une entreprise, l’outil permet aussi d’apporter une plus-value à la stratégie durable.

2.3.3.2 Indicateurs

Reprenons les quatre axes principaux du TBP:

<i>Financier</i>	<i>Clients</i>	<i>Processus internes</i>	<i>apprentissage organisationnel</i>
Croissance des ventes	Pourcentage des ventes totales sur les clients existants	Argent investi dans les dépenses en R&D	Taux de satisfaction des employés
Pourcentage de bénéfice net	Pourcentage des ventes totales sur les nouveaux clients	Pourcentage de ventes des nouveaux produits	Argent investi dans les formations
rendement sur capital investi	Satisfaction des clients par rapport aux ventes	Temps de réponse aux différents appels de service	Mesurer la disponibilité des informations
Coûts unitaires	Taux de retour des produits	Mesurer les coûts standards	Suggestions des employés

Figure 5: Indicateurs du Tableau de Bord Prospectif (Veyrat, P, 2018)

2.3.4 Les Objectifs du développement durable

2.3.4.1 Historique et spécificité

A l'échelle mondiale et régulièrement utilisé aussi et en l'occurrence par les PME, ce sont les « Objectifs du développement durable » (ODD). Ils représentent un ensemble d'objectifs créé par les Nations Unies en 2015 dans le but de contribuer aux finalités de l'horizon 2030. Actuellement, il comprend 17 objectifs, 169 cibles et plus de 300 indicateurs. (UN, 2020). Au départ, cette initiative est portée par les gouvernements nationaux et les institutions globales (Bebbington & Unerman, 2018) mais il a été reconnu que ces processus à caractères globaux doivent être transférés au niveau des organisations et par l'engagement des entreprises (de Villiers, Kuruppu et Dissanayake, 2021). Les Nations unies se sont exprimées sur l'importance du rôle des entreprises pour accomplir ces ODD: "Peu importe la taille, que tu sois petit ou grand, chaque entreprise peut contribuer aux ODD" (UNGC, 2021). Cependant, les PME semblent lutter pour véritablement comprendre le rôle qu'elles pourraient jouer en vue des ODD et rencontrent de nombreuses barrières pour implémenter ces principes (Pizzi, Rosati et Venturelli, 2021). On peut d'ailleurs y voir une forme de contradictions car si les PME constituent le fondement de la plupart des économies, lorsqu'elles doivent opérer seules, elles sont limitées. (Crick & Crick, 2021). Il est donc primordial de considérer l'importance des PME dans ces objectifs car l'impact combiné de ces entreprises peut dépasser celui des grandes entreprises.

A propos des objectifs, ils vont se focaliser sur 4 catégories spécifiques à savoir l'aspect social, économique, environnemental et la gouvernance et 5 thèmes principaux seront explorés: l'humain, la planète, la prospérité, la paix et le partenariat. Les 6 premiers objectifs vont se construire selon l'agenda du Millennium Development Goals et les 11 autres objectifs explorent de nouveaux terrains. Concernant les 169 cibles, il y a en aura 62 qui se concentreront sur l'implémentation en elle-même. Enfin, la dernière catégorie est celle des indicateurs et elle se divise en trois par rapport aux différentes organisations qui travaillent dessus : les indicateurs MDG (60), d'autres indicateurs proviennent du SD Solutions Networks (100) et 90 des statisticiens européens (UNSD, 2014).

2.3.4.2 Indicateurs

Quels sont ces indicateurs portés sur les 17 objectifs du développement durable ? Il convient de lister quelques indicateurs pertinents, que cet outil peut nous offrir et dont les PME sont susceptibles d'utiliser. Il faut donc se focaliser sur trois ou quatre objectifs en sélectionnant par rapport à l'impact que ces PME peuvent avoir.

Le tableau suivant reprend des indicateurs les plus pertinents pour les PME:

ODD	Indicateurs
ODD 5: Egalité des sexes	5.5.2 → % de femmes dans les postes de direction
ODD 7: Garantir l'accès de tous à des services énergétiques durables et modernes et à faible coût	7.2.1 → mesurer la part de l'énergie renouvelable dans la consommation finale d'énergie
ODD 8: Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable et un travail décent pour tous	8.5.1 → Salaire entre les hommes et les femmes + prise en compte des personnes handicapées 8.8.1 → fréquence d'accidents sur le lieu de travail
ODD 9 : construction d'une industrialisation durable	9.4.1 → estime les émissions de CO2 par valeur ajoutée
ODD 12: établir des modes de consommations durables	12.6.1 → Nombre d'entreprises ayant publiés des rapports sur le DD
ODD 13: La lutte contre le réchauffement climatique	13.2.2 → Total des émissions annuelles de GES

Figure 6: "Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development" (Nations Unies 2022).

2.3.5 Le label B-Corp

2.3.5.1 Historique et spécificité

Le label B-Corp a été créé en 2006 et a comme objectif principal de créer un nouveau secteur de l'économie qui va justement utiliser les forces des entreprises privées pour régler les problèmes en matière d'environnement et au niveau social (Honeyman & Jana, 2019). Plusieurs objectifs au nombre de quatre, sont à l'origine de sa création. Le premier est de créer une norme à portée générale et qui se veut contraignante. L'avantage de la certification B-Corp c'est que cette norme générale va permettre d'évaluer l'entreprise dans sa performance globale, ce qui n'est quasiment jamais le cas car elles sont généralement focalisées soit sur un aspect environnemental, soit social ou encore économique (Battilana & Lee, 2014). Un deuxième objectif, c'est celui de l'adoption d'une forme juridique qui permet par la suite d'apporter de nombreux bénéfices divers comme des avantages fiscaux et des aides à l'investissement qui permettront d'accélérer le développement de cette économie inédite (Marquis, 2011; Normand 2017). Le troisième objectif sera de pouvoir développer une nouvelle communauté, une communauté d'entreprises certifiées B-Corp dont les deux objectifs principaux seront de devoir respecter les standards de performance au niveau social et environnemental d'une part et de pouvoir prendre en considération les multiples demandes des parties prenantes lors de la prise de décision. L'objectif à cela est de permettre à ces mêmes parties prenantes de pouvoir faire la distinction essentielle entre les entreprises effectivement responsables et celles-ci qui font une bonne communication de leur performance et leur effort au niveau de la RSE (Marquis, Klaber & Thomasson, 2011). Finalement le dernier objectif, le plus important par rapport à ce mémoire, c'est le développement d'un système de notation qui est appelé le "Global Impact Investing Ratings System". Ce système de notation doit permettre aux entreprises de réaliser plus d'investissements à impact. Ce système de notation est aussi essentiel du point de vue des investisseurs pour comparer les entreprises issues d'un même secteur et surtout de pouvoir mieux suivre les performances sociales et environnementales de leurs investissements. Si cela représente les objectifs de base, celui des entreprises engagées dans la certification B-Corp ne sera non pas de maximiser ses profits, mais bien de générer un impact positif (Stubbs, 2017b).

Au-delà des objectifs principaux, comment peut-on être certifié B-Corp? Il y a quatre étapes principales. La première est l'évaluation. Il faut obtenir un score de 80/200 selon un questionnaire regroupant 200 questions et porté sur 5 domaines que l'on détaillera dans la partie des indicateurs. Les entreprises sont interrogées en fonction de leur taille, de leur secteur et de

leur localisation (Normand, 2017; Lacmanovic & Millec, 2018). Après avoir obtenu les résultats, il faut pouvoir les comparer à d'autres résultats. Par rapport à ceci, ce qui est très pratique, c'est que deux autres rapports sont également transmis avec les résultats: un snapshot rapport qui met directement la lumière sur à la fois, les forces et les faiblesses de l'entreprise et un rapport d'impact qui est plus général et qui va donner une vue d'ensemble sur les performances sociales et environnementales de l'entreprise. La troisième étape, c'est l'amélioration qui consiste, sur base des résultats obtenus, à établir un plan d'amélioration. Enfin, la dernière étape avant l'obtention de la certification, est de passer par un audit de vérification pour pouvoir valider son score ainsi que sa transparence. Elle termine par signer les différentes conditions et la déclaration d'interdépendance B-Corp. (Greenly, 2022). Finalement, la certification encourage également la transparence, raison pour laquelle toutes les évaluations des entreprises sont disponibles sur le site web de l'organisation en question (Normand 2017; Stubbs 2017b).

2.3.5.2 Les indicateurs

Il est également intéressant d'observer quels sont les différents domaines qui sont évalués. Il y a 5 domaines principaux: la gouvernance, les collaborateurs, la collectivité, l'environnement et les clients. La gouvernance consiste à avoir un business modèle vertueux et respectueux de l'environnement. Le deuxième domaine cible les collaborateurs et va concerner l'ensemble des sociétés qui arrivent à transmettre des valeurs à caractère inclusif et qui vont s'ancrer peu à peu dans le quotidien des partenaires. Le troisième domaine du B-Corp certification, c'est la collectivité, qui comme son nom l'indique, est le fait de consacrer du temps pour la société en général. On pourrait comparer cet élément à la poursuite de différents SDG. Le quatrième domaine étudié pour être certifié B-Corp est l'environnement: l'obtention de points est assez logique, et plus l'entreprise performera au niveau de son impact environnemental et plus son résultat sera positif. Enfin le dernier domaine est celui des clients. Des points sont accordés aux entreprises par rapport à l'impact qu'elles ont avec leurs consommateurs. (B-Corp, n.d).

2.3.6 Le label “Engagé RSE”

2.3.6.1 Spécificité

Le label RSE Engagé est le label de référence pour mesurer la maturité des démarches RSE d'une entreprise et se base sur l'ISO 26000. C'est un outil qui s'adresse à tous types d'entreprises quelle que soit la taille et le secteur de celles-ci. Ce label est pertinent car il est relié à plusieurs référentiels du développement durable. Il est directement connecté avec les 17 objectifs du développement durable, les normes du GRI et les principes du global compact. Ce label permet également d'envoyer un message fort : celui d'une entreprise qui assume pleinement l'impact de ses activités et qui est engagée dans le développement durable (AFNOR certification, n.d). Il faut bien comprendre comment se déroule la structure de ce label. Il y a 3 phases principales. La première consiste en la préparation. Dans cette première phase il y aura la clarification des objectifs, la récolte des données, l'identification des parties prenantes et un plan détaillé de l'évaluation. Ensuite, la deuxième phase est celle de l'évaluation elle-même. Elle consistera à évaluer la pertinence des pratiques, à interviewer les différentes parties prenantes (externes et internes), à identifier également les points forts et les axes d'amélioration et enfin à resituer les grandes tendances. La dernière phase est celle du bilan et du suivi. Il y aura une remise du rapport d'évaluation, la présentation des points à pérenniser et à améliorer et ce, par grands thèmes. Ensuite, il y a l'obtention d'un score global et finalement, la possibilité de reprendre les éléments qui sont présentés dans ce rapport d'évaluation et en établir un plan d'action (AFNOR certification n.d). Enfin, il est important de comprendre comment fonctionne le système de notation qui va juger de la maturité de l'entreprise par rapport à la RSE. Ce système est basé sur le concept du “Plan, Do, Check, Act”. En somme, l'évaluateur vérifie que le critère a été établi selon une approche planifiée qui sera ensuite déployée et évaluée permettant finalement d'agir pour s'améliorer. Ensuite, chaque critère sera évalué et une moyenne sera réalisée pour chacun des chapitres. La somme de ces moyennes va donner un résultat sur 1000 points. Une fois l'évaluation terminée, c'est le moment de communiquer à ses parties prenantes, le niveau de maturité obtenu. De 1 à 300 points ce sera “Initial”, entre 300 et 500 ce sera “progression”, de 501 à 700 ce sera “confirmé” et de 701 à 1000 ce sera “exemplaire” (AFNOR certification, n.d).

2.3.6.2 Indicateurs

Enfin, ce qui nous intéresse réellement c'est de savoir quels sont les différents indicateurs proposés par ce label. En effet, les indicateurs font partie de l'évaluation et il ne suffit pas de

dire “les résultats sont corrects”. Il est important que l’entreprise se dote des bons indicateurs pour piloter sa performance en fonction de ses propres enjeux. Le choix de ces indicateurs est même la première étape clé de l’évaluation. Le Guide du label RSE propose donc plusieurs indicateurs importants.

Environnement	Social	Sociétal	Achats Responsables	Gouvernance
Consommation énergétique	Effectif salarié	Impact territorial	Montant acheté à des entreprises locales	Nombre de personnes formées à la RSE
Émission de GES	Nombre de bénévoles et répartition des contrats	Nombre de bénéficiaires selon les activités	Montant acheté à des entreprises d’insertion ou d’ESAT	Durée des formations pour les administrateurs
Tonnes de déchets par types de déchets	Pourcentage de personne handicapées dans l’effectif	Nombre d’emplois locaux indirects	Nombre de fournisseurs engagés dans la RSE	Pourcentage d’administrateurs formés
Kilomètres parcourus	Ancienneté moyenne	Nombre de projets soutenus	Nombre de contentieux	Mesures pour faciliter le renouvellement des élus
Consommation d’eau	Nombre d’heures de formation par personne	Nombre d’interventions dans les écoles, les entreprises, etc.		Nombre de réunions avec les parties prenantes
Moyens consacrés à la prévention des personnes sur l’environnement	Evolution des rémunérations et écart de rémunérations entre H et F			
	Taux d’absentéisme			
	Nombre d’accidents au travail			

Figure 7 : “Guide du Label Engagé RSE pour les TPE et les PME”, (AFNOR, 2021)

2.4 Comparaison et critiques des outils

Que peut-on dire de tous ces outils? Quels sont les points communs les plus flagrants et les plus grandes différences? Que peut-on suggérer comme outil pour les PME ?

Le point commun de tous les outils qui ont été repris, c'est qu'ils donnent de façon très exhaustive, une liste d'indicateurs précis dont les entreprises et les PME peuvent s'inspirer.

L'outil le plus complet est certainement le GRI qui offre un nombre assez impressionnant d'indicateurs de performance sur une totalité de 6 domaines différents. On peut néanmoins émettre plusieurs critiques concernant les normes du GRI. Tout d'abord, cet outil demande des informations qui ne sont pas faciles à récolter et même à évaluer étant donné qu'il n'y a pas d'indications sur le comment il faut choisir les bons indicateurs. (Adams & Ghaly, 2006). Ensuite, le GRI est encore trop utilisé par les grandes entreprises et il est admis qu'il est urgent d'en modifier les standards pour également prendre en compte davantage les PME. De plus, on peut également identifier des lacunes, le GRI essayant de s'adresser à l'ensemble de la chaîne de valeur. Il manque donc toujours des recherches concernant l'identification de bons indicateurs prenant en compte plusieurs aspects spécifiques comme le secteur, la taille et la sensibilité à la durabilité. (Sangwan, Bhakar, Digalwar, 2019).

Dans la même lignée, les ODD qui, au-delà d'être un guide pour les entreprises, offrent également pour chacun des 17 objectifs, des indicateurs de performance concrets. C'est aux entreprises, par après, de choisir les indicateurs les plus adéquats selon leur secteur et selon les ODD qu'ils souhaitent poursuivre. Cependant, beaucoup de questions se posent autour de ces indicateurs et objectifs (Ritschelova, 2015). Selon les résultats d'une étude scientifique, sur les 169 cibles, il n'y a que 29% de celles-ci qui sont bien développées. Un peu plus de la moitié de ces cibles (54%) sont intéressantes mais pourraient être plus précises et plus spécifiques. Enfin, le reste (17%) doit être presque totalement retravaillé. (ICSU ISSU, 2015). Il y a eu plusieurs reproches dont les principaux étaient l'incohérence entre les cibles et les objectifs, les cibles n'étaient pas non plus quantifiées et une très faible liaison des objectifs du SDG avec les accords internationaux existants (SDNS, 2015).

Concernant les indicateurs, d'autres bémols peuvent être identifiés. On les considère encore comme trop théoriques. De plus, les indicateurs sont normalement à portée universelle; ce qui pose problème envers certains pays ayant des dérèglements climatiques fréquents. C'est pourquoi, suite à cette adaptation d'indicateurs sur le plan national, d'autres indicateurs vont

certainement apparaître. Il est d'autant plus important, qu'il y ait un cadre qui soit cohérent et ce, pour assurer l'exhaustivité des indicateurs et aussi, éviter que la sélection d'indicateurs soit le fruit du hasard. Toujours concernant ces cadres, il est aussi essentiel de préciser qu'il ne doit pas uniquement expliquer et définir ce qu'il faut mesurer. Il doit aller plus loin et expliquer aussi comment il mesure tel ou tel indicateur (Singh, Murty, Gupta, Dikshit, 2009). On peut souligner à nouveau l'importance de certaines caractéristiques des indicateurs et essentiellement la pertinence. Il faut pouvoir s'adapter et prendre en compte soit que l'audience extérieure n'est pas experte en la matière mais aussi avoir des indicateurs plus techniques pour ceux qui s'y connaissent davantage. Cette pertinence est l'un des éléments que l'on retrouve le plus dans l'importance d'un indicateur de qualité et il est très important dans le développement du SDG. Trois aspects sont retenus lui concernant : la liaison avec la cible, le fait d'être applicable partout et doit permettre aussi de créer des politiques fiables. Le lien avec la cible sera considéré dans le cadre conceptuel tandis que les deux autres se situeront dans le cadre politique. Enfin, il y a un challenge principal que le SDG doit relever pour être complet, c'est de trouver des indicateurs clés. Pour le développement de cet outil, il est important de prendre en compte d'une part, la création de normes politiques et d'autre part, les connaissances scientifiques. C'est en mêlant justement ces deux éléments que des indicateurs de qualité seront créés et que donc le SDG sera efficace (Rametsteiner, Pulzl, Alkan-Olsson, Frederiksen, 2011).

Ensuite, le bilan carbone est aussi un outil très important car ils ne proposent pas directement des indicateurs de performance mais il permet aux entreprises de faire un gain de temps conséquent en directement pointant les postes les plus contributeurs en termes d'émissions de GES. Avec le bilan carbone, la pme peut directement savoir ce qu'il faut changer et améliorer et c'est une méthode efficace. Il est plus compliqué d'avoir du recul sur cet outil étant donné qu'il est encore très récent.

Le Tableau de bord prospectif est un très bon outil mais pas toujours évident à mettre en place de façon exhaustive. Il faut que celui-ci soit totalement intégré dans l'entreprise par tout le monde pour pas que la problématique sociale ou environnementale soit totalement sous la vision du manager et que les employés ou autre partie prenante, ne comprennent pas la pertinence de certains aspects de durabilité. Le risque que peut encourir l'entreprise, c'est qu'il y a des changements organisationnels profonds comme la mise en place de nouvelles politiques, stratégies ou encore de procédures qui peuvent s'avérer problématique. Le manque d'instructions standards sur le comment intégrer les préoccupations durables dans la perspective du TBP est également un échec (Dias-Sardinha, Reijnders et Antunes, 2002). Un

autre problème de taille, c'est que la documentation actuelle à propos du TBP durable nous donne très peu d'informations quant aux performances des entreprises en matière de durabilité et les seuls résultats sont principalement fondés sur des exemples hypothétiques ou des études de cas (Hubbard, 2009). En conséquence, les résultats obtenus ne sont pas assez précis et fiables pour mesurer efficacement la question de la durabilité chez les entreprises pour la simple et bonne raison que les indicateurs sont uniquement fondés sur la perception des gestionnaires et du personnel et non pas sur des mesures réelles. De plus, le poids des indicateurs financiers restent très majoritaires et malheureusement l'arrivée du TBP durable n'a pas eu un impact environnemental important.

Ensuite, on a le label B-Corp qui dans sa logique ressemble aussi à la méthode du bilan carbone dans le sens où l'évaluation B-Corp s'effectue tous les 3 ans et celle-ci sera basée sur les 5 domaines que l'on a cité plus haut. Grâce à ce score, agissant comme indicateur de performance, l'entreprise aura une idée claire de quels aspects il est impératif de travailler.

Enfin, le label "Engagé RSE" suscite de nombreux avantages pour l'entreprise tels que des pistes d'amélioration pour s'améliorer durablement ou encore réduire les consommations énergétiques d'eau et d'électricité. L'outil propose également dans sa phase d'évaluation de nombreux indicateurs de performance qui peuvent aider les entreprises.

2.5 Limites des recherches académiques

Bien qu'il y ait une panoplie très large d'outils disponibles à disposition des entreprises afin d'intégrer totalement la RSE dans la stratégie, on perçoit néanmoins qu'une grande partie des outils sont utiles d'un point de vue théorique et pour montrer la démarche à prendre pour prendre le chemin de la durabilité mais il y a un écart perceptible entre l'apport théorique et l'opérationnalisation en elle-même. La majorité des entreprises utilisent ces outils mais généralement de façon séparée à la stratégie de l'entreprise ou du moins en s'engageant parallèlement à la RSE mais en ne l'incluant pas dans sa perspective stratégique. Ce qui d'une part ne permet pas à la RSE d'apporter à l'entreprise son plein potentiel et d'autre part cela n'a finalement que peu de sens de s'engager dans les démarches de RSE mais en n'ayant pas de réelles perspectives d'avenir.

Ce qui est encore compliqué aujourd'hui et ce que les recherches académiques ne disent pas ou peu, c'est comment font justement les PME pour mesurer leur performance en termes de RSE

qui leurs seront utiles par après pour revoir et retravailler la stratégie de l'entreprise. On est conscient qu'il existe de nombreux outils avec des indicateurs qui concernent la RSE mais le tout est de savoir lesquels sont réellement utilisés, lesquels reviennent systématiquement et comment est faite cette sélection au sein des PME. Il y a beaucoup de choses que nous ignorons concernant les pratiques concrètes de ces indicateurs de la part des PME.

L'analyse qualitative qui va suivre correspond justement à la mise en pratique des engagements des PME belges. Nous allons grâce aux interviews essayer d'observer sur quoi plus concrètement, est basé la mesure de performance des PME belges. Quels sont les outils utilisés ? Quel est la place accordée aux indicateurs de performance de la RSE ? et enfin, comment se déroule la récolte des informations.

3. Partie Pratique

3.1. Méthodologie de la recherche

L'objectif principal de cette partie pratique va être de répondre à la question suivante "Quels sont les KPI portés sur la RSE qui sont sélectionnés par les PME belges et comment viennent-ils en soutien à la stratégie de l'entreprise?" Bien qu'il y ait déjà une littérature très fournie concernant la RSE et le choix des KPI, c'est moins le cas des plus petites entreprises. L'intérêt de faire ce travail de recherche porté sur les indicateurs de performance c'est à la fois parce que c'est quelque chose qui est de plus en plus demandé, faire du reporting, prouver ce que l'on dit et encore plus dans le contexte climatique dans lequel on est. Surtout, étant donné l'impact et le nombre de PME qui existent, la recherche porte encore plus son sens. Durant cette partie, on va essentiellement tenter de répondre de façon la plus exhaustive aux trois questions de recherche suivantes:

Q1: Quels sont les outils utilisés?

Q2: Quelle est la place accordée aux KPI portés sur la RSE par rapport aux KPI financiers, opérationnels, etc.

Q3: Comment se déroule la récolte des informations? Quelle est la fréquence de celle-ci ? Y-a-t-il des variations en fonction des indicateurs ?

3.2. Public cible pour la recherche

Pour obtenir un maximum d'informations diversifiées, 12 interviews ont été réalisées au sein de PME belges, principalement de dirigeants ou de consultants. On a voulu questionner deux types de profils d'entreprise à la fois des PME qui souhaitent mettre en place une stratégie RSE de façon concrète ou qui mettaient déjà en place des actions de démarches RSE et d'un autre côté interroger des consultants en la matière qui sont donc experts dans la thématique RSE. L'intérêt d'avoir interrogé des entreprises de consultance est principalement de voir quelles sont les solutions qu'elles proposent pour pouvoir aider les entreprises désireuses d'entreprendre des actions RSE, d'avoir les clés pour le faire. Il faut donc savoir que le but de ces PME de consultance sera pour la plupart de donner des conseils sur le développement durable, identifier les enjeux et fixer des objectifs et d'utiliser les bons cadres de référence. Avec les objectifs fixés, ces entreprises vont également aider à utiliser les bons indicateurs. Ensuite, certaines entreprises vont aider dans ce qu'on appelle le reporting. On sera dans plus dans le cas de plus grosses entreprises car c'est principalement celles-ci qui en font. Enfin, le

suivi est aussi essentiel. Pouvoir observer quelles ont été les améliorations depuis l'intervention et si l'entreprise se porte mieux depuis. Si on peut noter une différence évidente c'est que les entreprises consultantes ne font finalement que peu de focus sur elle-même et vont surtout se concentrer à aider les entreprises à améliorer leurs émissions. Là où les entreprises d'un autre secteur auront plus d'outils pour s'améliorer elle-même. Les entreprises non-consultantes provenaient donc de secteurs très variés. Les entretiens étaient de durée très variées, d'une moyenne totale de 30 minutes. Cela dépendait naturellement de la quantité de matière qu'ils avaient à propos du sujet mais aussi de leur engagement ou encore de leur timing très serré. L'entretien se faisait d'une façon structurée allant des questions (au nombre de sept) les plus générales pour finalement se concentrer sur le cœur du sujet, les KPI de la RSE. Ensuite, pour le choix des entreprises, nous avons établi un échantillon de convenance. Nous avons trouvé les entreprises via plusieurs méthodes que ce soit sur LinkedIn, via Internet ou encore grâce aux connaissances des interviewés, de détecter les entreprises engagées en matière de RSE. En approfondissant les recherches sur ces entreprises, on pouvait donc assez facilement détecter si c'était une entreprise consultante ou non.

3.3 Méthode de collecte des données et présentation des entreprises

Après avoir récolté un échantillon, il fallait ensuite pouvoir récolter les données qui allaient nous permettre de répondre aux questions de recherche. On a donc décidé de faire une étude qualitative. Ce choix se justifie par le fait que c'est une façon simple d'avoir des informations complètes, riches sur des sujets et des domaines qui ont encore finalement été peu explorés. On a opté pour des entretiens individuels que nous trouvions plus intéressants que des entretiens collectifs ou que l'observation principalement car c'est bien avoir un point de vue spécifique d'une seule personne et comparer par la suite les différentes réponses obtenues. Dans ces entretiens, il est fondamental que les questions soient ouvertes et compréhensibles (Gill et al., 2008). Ensuite, nous avons opté pour une interview semi-directive. Cela permet d'apporter un fil rouge, une structure qui porte son sens, tout en laissant une bonne part de flexibilité pour la personne (Corbin et al., 2015). Avant le début de l'entretien, il était obligatoire de demander une autorisation de pouvoir enregistrer celui-ci. Après autorisation, on a effectué une remise en contexte de la thématique et expliquer comment allait se passer l'entretien. Pour récolter les informations nécessaires à la problématique, nous avons établi un guide d'entretien de sept questions (que l'on peut retrouver en annexes). Il commence avec des questions générales de présentation pour en savoir plus sur l'entreprise. Ensuite savoir quelles ont été les motivations pour s'engager dans la RSE de celles-ci, pour progressivement entrer dans les questions

principales qui concernent les questions de recherche et donc la mesure de la RSE chez les PME.

PME	Nombre d'employés	Secteur	Personne interviewée	Fonction au sein de l'entreprise	Durée de l'interview	Date
Realco (LLN)	44	Chimie verte	George Blackman	CEO	51 min 00	24/08/22
Alpha Innovations (LLN)	45	Alimentation électrique	Anonyme	CEO	57min48	31/08/22
Opinum (Mont-Saint-Guibert)	20	Consultance	Alison Colon	Responsable Communication	20min52	18/11/2022
Tilman (Somme-Leuze)	200	Phytothérapie	Camille	Responsable RSE	34min26	24/08/2022
Tapio (Bruxelles)	20	Consultance	Louis Collinet	CEO	11min35	29/08/22
Broptimize (Waremme)	50	Consultance	Michael Menu	Co-fondateur	27min42	28/09/22
Brunehaut (Brunehaut)	6	Brasserie	Marc-Antoine de Mees	CEO	27min43	26/09/22
Smart to circle		Consultance	Valérie Lizen	Consultante RSE	25min 07	30/12/22
CO2 Logic (Bruxelles)	50	Consultance	Thomas Lengelé	Consultant	24min48	30/08/22
Greenfish (Bruxelles)		Consultance	Anonyme	Consultant	24min48	08/09/22
Cap Conseil (Wavre)	4	Consultance	Serge De Backer	CEO	32min04	21/09/22
W-agency (Bruxelles)	5	Consultance	Théodore de Ville	CEO	26min00	22/10/22

Figure 1 : Informations sur les entreprises

On peut comparer ces entreprises. On aura d'une part les entreprises consultantes, expertes en matière de RSE. A savoir, Tapio, CO2Logic, Greenfish, Cap Conseil, Broptimize, W-agency et Smart to Circle. Leur Core-Business est similaire, ce qui les distingue c'est généralement le portefeuille d'activité. Ensuite, les autres entreprises: Brunehaut, Alpha Innovations, Opinum, Realco et Tilman sont, elles dans des secteurs totalement différents, ce qui les relie ce sont leur engagement fort envers la RSE. La différence majeure avec les pme de consultance qui sont à un niveau d'engagement quasi égal et très élevé c'est que parmi celles-ci, il y a une différence d'engagement au niveau de la RSE. Disons plutôt, que certaines sont plus avancées que d'autres dans leur démarche et dans leurs actions RSE. Néanmoins, les entreprises choisies restent un véritable exemple en termes d'engagement pour toutes les entreprises.

4. Résultats et discussions

L'objectif de cette section va être d'interpréter les résultats obtenus lors des interviews pour répondre le plus précisément possible aux différentes questions de recherche. Quels sont les outils utilisés par les PME? (1) Quelle est la place des KPI portés sur la RSE par rapport aux autres KPI opérationnels, financiers.? (2) Comment se déroule la récolte des informations ? (3)

4.1 Les Pme mesurent-elles ? Si oui quels sont les outils ?

4.1.1. Les lignes directrices

4.1.1.1 Les initiatives internationales

Dans les outils généraux, on entend par là tout ce qui est normes, lignes directrices, guides qui permettent de donner une vision, un horizon et un début de chemin pour que les entreprises s'engagent dans la RSE. Donner un plan d'action mais sans pour autant donner des indicateurs en tant que tel. On va donc ici parler de l'Accord de Paris, des « Sciences Based Target » et des normes ISO. La recherche d'information sur les deux premières initiatives internationales ne sont pas véritablement intéressantes étant donné que ce sont des objectifs poursuivis par toutes les PME engagées dans la RSE, il est néanmoins intéressant de s'arrêter davantage sur les normes ISO qui semblent faire débat.

4.1.1.2 Les normes ISO

Les normes de type ISO sont loin de connaître un réel succès. Connues pour être des lignes directrices de qualité pour s'engager au niveau de la stratégie RSE, elles ont fait l'unanimité des PME dans le mauvais sens du terme. Elles ont été jugées comme trop générales ce qui pose davantage problème lorsqu'on est une PME et qu'on est focalisé sur un secteur bien précis.

“Le gros problème avec les normes ISO, c'est qu'elles ne sont pas spécifiques à un secteur d'activité précis. Il faut être honnête, ISO n'est pas très réceptif. ISO a été construit sur un modèle qui est fait pour tout le monde, alors que quand il y a des modèles beaucoup plus spécifiques à une industrie, tu peux avoir une exigence qui est beaucoup plus grande.” (W-Agency).

Elles ne montrent aussi que ce qui ne marche pas, ce qui est mal réalisé par l'entreprise sans spécialement encourager à s'améliorer, elles sont plus décourageantes que motivantes.

“C’était plus de la paperasse que de nous encourager à faire des améliorations et du coup cela nous disait plus ce qui était mal fait plutôt que de nous dire là où on a des difficultés et d’encourager vers la mise en place d’actions. On a donc arrêté parce que finalement c’était trop chronophage”(Tilman).

Les mots étaient parfois même durs à leurs égards, à nouveau c’est la motivation à prendre des initiatives et des engagements qui fait défaut.

“On ne veut vraiment pas suivre ISO car c’est figé, ça ne motive absolument personne, c’est juste chiant, on a trouvé que B-Corp était nettement plus intéressant pour nous.”(Brunehaut).

4.1.2 Les outils concrets

Quels sont les outils utilisés par les pme? On a pu voir qu’il y avait une série impressionnante d’outils qui aident les entreprises à développer des stratégies RSE efficaces. Mais quels sont les outils les plus utilisés? Sont-ils réellement adaptés pour les plus petites structures?

4.1.2.1 Le Bilan Carbone

Le Bilan carbone est certainement l’outil qui est revenu le plus souvent comme outil de mesure chez les PME. Il est logiquement utilisé par toutes les PME de consultance qui ont été interrogées. Le contraire serait étonnant: c'est-à-dire de donner des conseils sans le faire pour soi-même. Enfin, le but principal de ces sociétés reste de diminuer l’impact des autres entreprises et elles font donc moins le focus sur elles-mêmes. Chez *Tilman*, avant que Camille n’arrive, le bilan carbone avait déjà été utilisé. *Opinum* et *Alpha Innovations* ont également décidé d’établir un bilan carbone. Il s’agit de l’outil le plus efficace pour une telle structure et celui qui permet un gain de temps assez conséquent. C’est même souvent le seul outil de mesure utilisé par une entreprise:

“La seule chose que l’on fait c’est qu’on a décidé de faire un suivi de nos émissions de CO2.

On se fait aider par une société qui nous donne des tableaux à compléter avec tous les critères dont eux ont besoin pour calculer nos émissions. C’est eux qui font tous les calculs et qui nous disent “ voilà le résultat de vos émissions, ensuite, ils décortiquent un peu, et disent

à tel poste, c'est telle émission. On compense financièrement pour que ce soit investi dans des projets de réductions d'émissions à hauteur de ce que nous on émet.”(Opinum).

Les entreprises utilisent donc souvent le bilan carbone car il récapitule de façon claire les émissions directes et indirectes mais en plus, c'est souvent une entreprise extérieure qui le fait à leur place. Par exemple, le bilan carbone d'*Opinum* et de *Alpha Innovations* ont tous les deux été réalisés par *Smart to Circle!* Ce qui permet aux entreprises de finalement avoir une idée de leur impact environnemental, sans pour autant devoir prendre le temps de calculer les émissions dégagées, aspect non négligeable quand on sait que le temps est compté pour la plupart des PME.

4.1.2.2. Le label B-Corp

Pour reprendre les mots de Marc-Antoine de Mees, CEO de *Brunehaut*, le label B-Corp est bien plus efficace et encourageant que les normes ISO car il permet surtout une amélioration continue de ses performances. En effet, l'avantage d'utiliser la labellisation B-Corp comme outil de mesure, c'est qu'il y a une évaluation tous les trois ans et il est presque obligatoire de montrer une amélioration continue sur cette période. Cela encourage donc fortement les entreprises dans leurs engagements :

“ On a trouvé que B-Corp était beaucoup plus intéressant parce qu'au fait, Il y a un impact au niveau du personnel qui est clair car on est embarqué dans une certification qui a du sens et qui en plus est basée sur l'amélioration constante car tous les trois ans on doit essayer d'être meilleur qu'avant et c'est très sérieux”. B-Corp est le résultat d'une bonne dizaine d'années de transformation de la structure, des valeurs, de la raison d'être de l'entreprise, et donc non on en a pas trop besoin (d'outils). Il ne faut pas trop enfermer les gens dans des codes, quand ce n'est pas nécessaire.” (Brunehaut).

Le label B-Corp est aussi l'outil idéal pour la gestion de l'entreprise :

“Lorsqu'on s'est dit qu'on voulait faire un vrai rapport RSE en étant certain qu'on continue, on a donc décidé de devenir B-Corp également. B-Corp va en quelque sorte être notre système de gestion de la RSE, c'est un petit peu le garde-fou de notre politique RSE. (Realco).

Il est important aussi de préciser que ce n'est pas parce qu'on est une entreprise de consultance et que l'on accompagne les PME sur l'utilisation d'outils, ici en l'occurrence le label B-Corp, qu'on est certifié B-Corp! C'est par exemple le cas de l'entreprise *Smart to Circle* qui va accompagner les PME désireuses de cette certification mais qui pourtant ne l'est pas elle-même. Ça prouve une fois de plus que ces PME de consultance sont réellement portées sur l'impact des autres entreprises plutôt que sur leur propre impact.

4.1.2.3 Le GRI

Pour cet outil- là, on a aperçu qu'il n'était pas vraiment encore conçu pour les PME, car pratiquement utilisé par aucune des entreprises interrogées. Connue comme un outil de reporting, étant donné que celui-ci n'est pas obligatoire pour les PME, il n'est que très peu utilisé et ne semble pas être adaptable aux PME. Cet outil sera utilisé par les PME de consultance qui se baseront sur les standards du GRI pour aider les entreprises en matière de reporting. Mais ce sera très majoritairement adressé aux grandes entreprises. L'outil est très intéressant pour servir de cadre, pour donner les bases d'un bon reporting et les grands principes au nombre de sept qu'on a pu analyser plus haut peuvent donner des pistes très intéressantes pour les PME.

” le GRI donne quand même des grands principes de méthodes rien que pour la matérialité, définir les enjeux, de ce qui est important. Cela donne des cadres, il y a aussi des grands principes de qu'est ce qui est un bon reporting, à quoi il faut faire attention. Tu as huit grands principes, et ça aussi ce sont des choses que l'on va utiliser dans un rapport même s'il n'est pas conforme au GRI. Généralement pour les entreprises n'ayant pas de grands besoins de reporting, on sera sur maximum un rapport qui est en référence au GRI mais pas conforme.” (Smart to Circle).

Même si les normes du GRI restent visiblement un outil qui n'est pas encore assez adapté aux PME, l'emploi des normes GRI est capital, que ce soit pour aider les entreprises ou pour soi-même. D'autant plus que l'outil comporte énormément d'indicateurs. Les excuses sont finalement difficiles à trouver pour ne pas s'inspirer de cet outil.

“Il est trop facile de donner l'excuse que pour une PME, que le GRI c'est trop compliqué. Vu le panel d'indicateurs que l'outil propose, “ On a jamais dit que parce qu'il y avait 140

indicateurs, il fallait utiliser les 140, il faut choisir les plus pertinents et travailler uniquement sur ceux-là. En fonction de l'activité et c'est là que l'approche de la matérialité est importante, travailler sur la mesure de ses déchets et de ses émissions sera plus ou moins important. Travailler sur l'impact qu'on a chez ses clients sur l'eau, la consommation est très importante. Travailler sur la violation des droits de l'homme dans la chaîne de valeur. Si on est dans le textile, on parle de chaîne de valeur dans la production, si on est dans le transport routier, tous les thèmes qui seront à l'horizon seront le travail illégal, l'enregistrement, le dumping social, les heures de travail, la sécurité routière. Si vous êtes chez Arcelor, ce sont les émissions de CO2, les consommations énergétiques. Chaque métier a un petit peu sa spécificité et dans les PME on peut avoir exactement la même approche. C'est pas parce qu'on est une toute petite boîte qu'on ne peut pas avec un peu de bon sens, voir ce qui est très important pour soi. Les indicateurs qui existent dans le GRI, il y a moyen d'en prendre quelques-uns pour une PME et de travailler là-dessus.” (Cap conseil).”

4.1.2.4 Les ODD

Concernant les Objectifs du Développement Durable, ils ont une place centrale dans la mesure de la RSE. Ils ont une place particulièrement importante pour les PME de consultance car ils vont servir de base pour pouvoir par la suite, guider les entreprises dans l'utilisation de différents outils, que ce soit le bilan carbone, la certification B-Corp ou encore pour établir un rapport RSE.

“Donc on part des enjeux, on part toujours des objectifs du développement durable, pour quelque part faire un check des enjeux. Dans le sens où on fait une analyse d'impact sur les 17 ODD parce que cela brasse large, et ça permet de vérifier que dans les enjeux qui ont été identifiés par l'entreprise, on est bien sur les ODD qui ont été identifiés comme prioritaires.”
(Smart to Circle).

Le choix des ODD est donc à nouveau spécifique au secteur de l'entreprise qui va privilégier l'un ou l'autre objectif, en fonction de ses besoins et de sa contribution possible à ces objectifs.

“Au niveau de la stratégie en effet, on met en place notre stratégie et puis on a été voir à quels SDG on contribue le plus et on les intègre dans la stratégie.” (Greenfish).

On retrouve néanmoins plusieurs ODD qui se retrouvent dans quasi toutes les entreprises engagées dans la RSE. Par exemple, l'égalité des genres est respectée dans toutes les entreprises (Objectif n°5), même dans les secteurs qui sont plus à connotation physique.

“Pour la réduction des inégalités, on travaille avec autant de femmes que l'on peut, ce qui n'est pas évident car c'est un métier assez physique” (Brunehaut).

L'objectif n°8 qui vise à promouvoir un travail décent et la croissance économique, est également souvent poursuivi par les PME. L'objectif 11 porté sur le développement durable des villes et des communautés est aussi poursuivi par une bonne partie des PME et notamment dans le secteur de l'électronique.

“ Par exemple, on fabrique des équipements électroniques qui permettent de faire en sorte que toutes les villes même dans les régions où le réseau électrique n'est pas stable comme en Afrique, puissent créer des réseaux d'énergie permettant de faire un backup. Et voilà on peut se dire qu'avec notre activité on peut aider l'humanité à avoir accès à l'électricité à tout moment par exemple. ” (Alpha Innovations).

Il est néanmoins surtout intéressant de se focaliser sur des ODD pour lesquels, une marge de progression importante est en vue et pas se focaliser uniquement sur les objectifs où l'entreprise performe. Il faut pouvoir travailler là où le bât blesse.

“ Je pense qu'il y en a où il ne faut pas trop s'y attarder parce qu' on est déjà très bon et donc il faut aller vers ceux sur lesquels on est moins bon et essayer de travailler là-dessus. Je ne pense pas qu'on soit vraiment mauvais quelque part mais il y a une grosse marge de manœuvre. “ (Tilman).

L'entreprise *Opinum* est également très impliquée dans les objectifs du développement durable. De plus, elle permet surtout d'aider les entreprises à répondre à certains de ces objectifs, grâce à leurs produits. Elle a un impact positif par le biais de la chaîne de valeur.

“En fait, par nos produits, on est impliqués car ils répondent à certains de nos objectifs. Notre outil répond à certains de ces objectifs-là. C'est comme ça qu'on y répond: on offre un outil aux sociétés qui va leur permettre à eux de répondre à ces objectifs durables. En fait c'est plutôt ça, nos outils permettent de répondre à ces objectifs-là. Quand on travaille avec

des clients, on leur permet de répondre à ces objectifs-là. Et donc nous par exemple, on a mis sur notre site les ODD auxquels on répond et surtout les objectifs que nos outils permettent de répondre. Je n'ai plus le nom exact mais nous on répond aux ODD 6,7,11 et 13.

Chez *W-Agency*, l'impact principal va être de donner l'impulsion pour les entreprises des cadres prioritaires. L'utilisation de workshops est intéressante pour pouvoir fixer les axes prioritaires et comprendre ou agir précisément et ce, en fonction du secteur dans lequel on est. Quand l'entreprise a un plan d'action qui est clair en gardant en tête les ODD qu'elle veut suivre, c'est plus facile par après de mesurer ses performances.

“Une entreprise qui va dire que l'éducation est importante pour moi, et donc on va avoir un objectif par rapport à l'éducation. Ça veut dire que pour rentrer dans cette objectif d'éducation, qu'est ce qui faut mettre en place? Par exemple, mettre de la formation. Ok la formation ça va être quoi? Proposez aux employés six heures de formation sur les compétences internes et ayant un rapport avec l'entreprise et de dire voilà on a envie de proposer 12 heures de formation externe, n'ayant rien à voir avec l'entreprise, ça peut être des cours de langue, des cours de musique. Donc l'entreprise qui dit “voilà moi je veux former mes employés”, elle va se mettre un objectif aussi pour atteindre ces ODD qui va se répercuter en plusieurs beaucoup plus petits KPI's.”

4.1.3 La mesure : un rôle important ?

Pour savoir comment les PME mesurent leur performance en matière de RSE et connaître les outils qu'elles utilisent pour mesurer celle-ci, il est important de comprendre comment ces PME perçoivent le rôle de la mesure. En effet, plus ce rôle aura de l'importance pour elles, et plus on devrait voir l'utilisation de différents outils de mesure, ainsi que des indicateurs de performance. Pourtant, même si toutes les entreprises ne mesurent pas toujours l'impact de son activité, l'importance du rôle de la mesure semble faire (presque) l'unanimité. Elle permet tout d'abord de savoir et de conscientiser, elle permet aussi de rester transparente. Un aspect crucial pour les parties prenantes.

“Pour moi, pour s'améliorer il faut mesurer, je pense que c'est crucial. Si on ne mesure pas, on ne sait pas, l'empreinte carbone avant on ne savait pas où on polluait le plus et maintenant on sait. Et même s'il y a moyen de faire des hypothèses, la mesure permet de

savoir et c'est en sachant qu'on peut s'améliorer donc pour moi elle est essentielle. Elle est aussi essentielle au niveau de la transparence c'est-à-dire qu'il y a des mesures que l'on souhaite communiquer et qui devraient être communiquées". (Realco).

La mesure est aussi un élément essentiel si l'on veut pousser les entreprises à s'améliorer continuellement. Si l'on veut voir un progrès.

C'est une condition sine qua none de l'amélioration des procès. Si on ne mesure pas, on ne sait pas où l'on en est et vers où on va." (Brunehaut).

Elle a également ce rôle de moteur car elle permet non seulement de pointer les lacunes et les éléments à travailler et à améliorer mais elle permet aussi de montrer les améliorations qui ont été effectuées sur une période donnée.

"En fait c'est l'indicateur c'est vraiment ça, ça t'indique, la bonne direction à prendre et l'impact de ce que t'as déjà mis en place. Après ce n'est pas le chiffre pour le chiffre, c'est le chiffre qui t'aide à avancer dans tes démarches." (Opinum).

Greenfish a par ailleurs créé ce qu'on appelle un *Sustainability Index* qui consiste à mesurer la durabilité des projets. C'est donc un index qui est basé sur différents critères et qui permet donc d'avoir le plus de projet durable possible.

"C'est un index basé sur plusieurs critères que l'on a défini et donc en fonction de si le projet répond à ces critères ou non, il reçoit un index et du coup voilà, c'est le but d'augmenter le nombre de projets ayant un bon index de durabilité. Les critères sont essentiellement basés sur les standards, on a regardé les standards pour s'en inspirer."

Cependant, il faut pouvoir prendre une certaine distance concernant le rôle de la mesure car elle peut aussi être utilisée de façon à ne montrer que les aspects positifs d'une entreprise et il faut se méfier des pratiques de greenwashing.

"Parfois les entreprises choisissent les facteurs environnementaux de leur propre intérêt, et donc cela peut donner une mauvaise image d'une entreprise" (CO2Logic).

Le rôle de la mesure est donc primordial mais il n'est pas nécessaire au management d'une entreprise. Généralement, on peut savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien dans une entreprise et la mesure permet finalement de donner un chiffre, imaginer ce que l'on pense savoir.

“ Il ne faut pas considérer ça comme un tout sinon on oublie l'essentiel qui est quand même le ressenti et qui est la vraie intention qu'il y a derrière quoi. Ce qui compte pour moi, c'est l'animation qu'on y met, c'est le cœur qu'on met à suivre ses valeurs. Oui ça amène quelque chose de mesurer mais faut faire attention car c'est pas tout. Après si l'intention y est, avoir des indicateurs c'est génial car ça vient ajouter derrière des choses pour motiver, pour objectiver les gens et même pouvoir le communiquer à l'extérieur” (Broptimise).

Pourtant si le rôle de la mesure est considéré comme très important, cela n'empêche pas de penser que, comme la revue de littérature l'a affirmé, on mesure parce qu'on doit le faire et parce qu'il y a une demande derrière, parce qu'il y a des parties prenantes, des clients, des investisseurs ou des fournisseurs. Il reste donc rare de mesurer par volonté pure.

“Je pense que le principal problème, c'est que la plupart du temps, les clients sont motivés par des facteurs externes, Le rôle des entreprises, comme les responsabilités sociales des entreprises d'agir de façon durable, concerne davantage les investisseurs qui se plaignent ou les banques qui sont poussées par le gouvernement ou d'autres obligations qui s'appliquent aux entreprises. Ici, vous avez principalement la réglementation européenne qui pousse pour plus de transparence et l'intégration de la durabilité dans le contact d'affaires. Vous avez donc l'impression que pour les clients, c'est plutôt « Que devons-nous faire? ». Ce n'est jamais « Pouvons-nous faire? » ou « Ce qu'il faut faire », c'est plutôt ce qu'il faut faire. Il est très difficile d'avoir des stratégies d'ambitions”. (CO2 Logic).

Finalement, parmi les entreprises interrogées, beaucoup ne mesurent pas. Certaines d'entre elles utilisent des outils comme le Bilan Carbone, le suivi de certains ODD et le label B-Corp qui donnent tout de même de bonnes indications de la performance de l'entreprise mais une bonne partie des celles-ci n'effectuent pas ces mesures. C'est généralement lié aux caractéristiques des PME qui ont été décortiquées dans la revue de littérature comme par exemple leur petite taille, le temps qui est aussi un facteur déterminant pour les PME et pour qui, une mise en place d'indicateurs serait trop chronophage. C'est pourquoi une pratique quotidienne de la RSE est finalement ce que la plupart des entreprises font.

“On a pas d’indicateurs mais on veut montrer l’exemple. On va bientôt déménager dans un nouveau bâtiment beaucoup plus grand où on veut faire un énorme projet photovoltaïque, une éolienne, on va avoir des bornes de recharge, on va avoir le plus grand parc en termes de bornes de recharge, on en aura 120 pour passer toute notre flotte de voitures à l’électrique. Donc voilà on fait beaucoup de choses mais à notre niveau c’est pas mesuré.” (Broptimise).

Pour cette entreprise, cela reste pour le moment en grande partie une question de taille car l’entreprise est en train de croître de façon impressionnante et la mise en place d’indicateurs va certainement intervenir à court ou moyen terme.

“ Avec les années et la croissance, les indicateurs risquent bien d’arriver. Je pense que notre mission va s’élargir dans les années qui viennent. C’est juste qu’aujourd’hui la thématique de l’énergie est déjà tellement grande et il y a tellement de choses à faire avec peu d’acteurs qu’on a pas encore eu le temps de s’attaquer à quelque chose de plus large que ça.”

(Broptimise).

La mesure de son empreinte semble donc un élément important mais faute de temps et de moyens (financiers et humains), reste souvent une préoccupation théorique. Les dirigeants reconnaissent l’importance de ces mesures mais se limitent toutefois à des comportements quotidiens.

“On fait toutes des actions au quotidien comme le covoiturage, encourager les déplacements à vélos, essayer de prendre des voitures de secondes mains pour les voitures de sociétés. On va toujours privilégier le train pour les voyages professionnels. Ce sont des actions plus générales mais on a pas d’indicateurs vraiment. On est très sensibilisé à tout ce qui est environnement de façon générale et on essaye d’avoir à l’intérieur de l’entreprise, des actions qui sont fort centrées sur l’environnement” (Opinum).

De plus, si le rôle de la mesure est mentionné comme si important par les PME, on pourrait aussi se demander pourquoi il n’y a pas de contrôle plus récurrent des émissions et de la consommation en général.

Certaines entreprises (essentiellement de consultance) n'ont aucun outil qu'ils appliquent à eux-mêmes mais se chargent de conseiller les entreprises-clients quant à une utilisation optimale des outils à utiliser dans leurs stratégies.

“Nous commençons presque toujours par les ODD. Ensuite, nous utilisons des outils spécifiques, comme par exemple des outils de reporting pour les biens immobiliers et l'infrastructure. Nous utilisons Bream et la Gestion de patrimoine, qui sont des certifications pour les immeubles, et nous essayons de prendre en compte certains des facteurs qui tiennent compte de ces cadres pour nous adresser à l'équipe ESG très vaste afin d'implémenter des mesures et des sujets très précis. Pour chacun de ces sujets, nous allons identifier des KPI et définir les objectifs.” (CO2 Logic).

4.1.4 Synthèse

Les outils généraux	<ul style="list-style-type: none"> - ODD : très utilisé par les entreprises, elles choisissent en fonction de l'impact qu'elles peuvent avoir. - SBTI et accords de Paris: peu évoqué mais adoptent un comportement en adéquation - Les normes ISO: de nombreuses critiques, trop générales et peu encourageantes.
Les outils concrets	<ul style="list-style-type: none"> - Label B-corp: certainement un des outils les plus utilisés et les plus appréciés auprès des pme. - Bilan Carbone: Deuxième outil plutôt efficace, pratique et permet de gagner du temps - GRI: Plus rare car généralement utilisé en guise de reporting - Le tableau de Bord Prospectif: non évoqué par les pme
La mesure: un rôle important?	<ul style="list-style-type: none"> - Unanimité sur l'importance de la mesure pour deux raisons: montre où en est l'entreprise et permet d'agir où il faut - Attention à ne pas mesurer pour mesurer, il faut qu'il y ait l'intention et le coeur - Motivation par des facteurs externes - On mesure lorsqu'il y a une demande

4.2 Place accordées au KPI de la RSE

4.2.1 Une place de plus en plus importante

Alors, tout comme le rôle de la mesure, l'importance accordée aux indicateurs de performance de la RSE a également été soulignée mais cela ne justifie pas pour autant que les entreprises aient des indicateurs. Pour la grande majorité des PME interrogées, la place des indicateurs de la RSE occupent une place équivalente à celle des autres indicateurs à caractère financier ou opérationnel.

“ La place est énorme car c'est une de nos raisons d'existence, ils sont en train de prendre une place de plus en plus importante. C'est une des raisons principales pour laquelle les gens agissent et pour pouvoir communiquer là-dessus. Je crois qu'elle est assez fondamentale et il ne faut pas non plus négliger les indicateurs financiers parce qu'une boîte qui est très bonne d'un point de vue impact mais catastrophique d'un point de vue financier, ne pourra pas jamais gagner d'argent. Donc pour moi, elle est en train de prendre une place qui est équivalente aux indicateurs financiers” (Tapio).

Pour les PME de consultance, c'est encore davantage le cas étant donné que c'est leur business principal, on peut y voir une relation positive entre la RSE et la trésorerie de l'entreprise. C'est ce que nous explique *Greenfish*.

“ Chez nous tout est très lié car notre activité génère un impact positif et nous génère un revenu. Tout est lié car c'est notre core business et le fait d'avoir des indicateurs de performance sur la durabilité contribue aux indicateurs de performance financiers, c'est une corrélation positive”.

Il est donc bien beau d'affirmer l'importance du rôle de la mesure et d'affirmer qu'en effet les indicateurs de performance de la RSE prennent une place d'importance similaire aux autres indicateurs mais ça n'empêche pas une majeure partie des PME à ne pas mettre en place des indicateurs. C'est important de parler mais il est temps d'agir.

“ faites quelque chose, arrêtons de parler, prenons la méthodologie un, deux, quatre, six, c'est égal mais arrêtons les excuses et mettons-nous au travail. Je dis ça même pour les PME.

Même dans un contexte de crise parce que les gens vont dire avec la crise énergétique, les priorités sont différentes mais les gens ne s'en rendent pas compte et parce qu'ils réfléchissent à très très court terme, et tout est lié hein, les questions climatiques et de durabilité, amènent la crise. A un moment donné, il faut pouvoir interroger le système, est-ce qu'on a pas d'alternatives? Est-ce qu'on a pas d'autres types d'approvisionnement? Est-ce qu'on pourrait pas varier ou changer notre manière de fonctionner? Ce sont des questions réelles.” (Cap conseil).

C'est important de ne pas voir les indicateurs financiers et opérationnels comme deux éléments totalement différents et inconciliables. Il faut pouvoir penser à mettre en parallèle ces différents types d'indicateurs. Ils peuvent même être complémentaires.

“L'aspect financier et opérationnel est central car on doit quand même faire fonctionner la société mais on essaye de tout faire en parallèle. Parfois ça se rejoint, par exemple, quand on décide d'utiliser des voitures de seconde main avec d'un côté un objectif environnemental, et de l'autre côté ça aide aussi les finances. Donc c'est pas toujours en opposition, c'est complémentaire”. (Opinum).

Alpha Innovations nous montre l'importance des indicateurs de performance de la RSE avec le modèle des 3P à savoir “Profit, Planet, People”. C'est finalement l'équivalent de la RSE: le profit pour l'aspect économique, la planète pour l'environnement et les personnes pour l'aspect sociétal. Quand on pense aux indicateurs de la RSE, on peut avoir tendance à privilégier l'aspect environnemental mais les trois sont très corrélés et interdépendants.

“On doit être rentable parce que si on n'est pas rentable on va disparaître et donc les gens n'auront plus de boulot on doit respecter nos travailleurs et nos partenaires parce que si tu te disputes avec les gens ou les pays, il n'y aura pas de continuité et plus de planète; donc les 3 p sont indissociables les uns des autres et donc les indicateurs doivent pour moi avoir autant d'importance les uns que les autres”.

On a pu voir que le rôle des parties prenantes était également majeur dans la mise en place des engagements à la RSE. Ce que nous confirme le CEO de *Realco*.

“Si on veut survivre aujourd’hui en tant qu’entreprise, il est impératif de devenir “sustainable”. Que ce soit à la fois pour les employés, tu ne peux te permettre de banaliser la RSE mais aussi pour les clients.” (Realco).

On peut cependant voir un rôle nuancé concernant les indicateurs de performance. Ils sont certes très importants pour analyser une évolution mais cela reste un élément à prendre avec toutes les nuances qui s’imposent car ce ne sont pas uniquement les chiffres qui doivent motiver mais bien les vraies valeurs humaines.

“ Il ne faut pas que cela guide tout. Je préfère être guidé par des vraies valeurs humaines et c’est important de ne pas être non plus trop enfermé dans des chiffres et que ça guide l’entièreté du business. Après si l’intention y est, avoir des indicateurs c’est génial car ça vient ajouter derrière des choses pour motiver, pour objectiver les gens et même pouvoir le communiquer à l’extérieur” (Broptimise).

4.2.2 Le rôle important du dirigeant

On a vu dans la revue de littérature à quel point instaurer des démarches RSE concrètes était un rôle important de la part du dirigeant et que celui-ci incarnait en grande partie les intentions de l’entreprise vis-à-vis des démarches de la RSE. Le CEO de *Realco*, George Blackman, nous parle de l’importance de la conviction.

“Moi j’ai un peu influencé l’entreprise pour qu’on ait une mission clairement écologique, étant informé et conscient sur le défi environnemental. Je remarque cependant que ce n’est pas le cas de tout le monde même en interne donc on continue de conscientiser et y a pas encore tout le monde qui s’intéresse à ça.”

Il continue en poursuivant et en soulignant l’importance de la RSE dans les années à venir et l’importance d’avoir une vision à long terme pour la survie de l’entreprise.

“ Pour moi les entreprises qui ne prendront pas en compte de façon formelle ou informelle, disparaîtront c’est sûr, donc pour moi, oui il y a un lien”.

Il poursuit en expliquant qu'en tant que dirigeant, il y a des tas de choses à faire, de décisions à prendre et il est d'ailleurs satisfait que ces pratiques soient bien ancrées au sein de l'entreprise..

“Je suis persuadé qu’il y a pleins de belles choses à faire, mais il y a aussi la manière dont on travaille. De toute manière, si on veut diminuer drastiquement notre empreinte carbone, on est obligé de faire ce genre de choses. Franchement, je trouve que c’est déjà bien ancré dans les pratiques en interne, il y a toujours quelqu’un qui est là pour dire “ah bah si on veut respecter notre vision, est-ce que c’est pas mieux de choisir cette option stratégique là?” et ça, ça fait plaisir car ça fait partie de nos discussions journalières.”

Comprendre son impact et en quoi celui-ci peut être mauvais est aussi une démarche fondamentale; chacun, à son niveau, doit comprendre pourquoi on insiste sur tel ou tel comportement à avoir. Le rôle du dirigeant est d'apporter une réponse claire à l'importance de l'engagement de la RSE.

“ La meilleure façon d’améliorer son impact, c’est de comprendre et d’éduquer autour de l’impact, car avant de comprendre ce qu’on a comme impact et pourquoi cet impact est mauvais, c’est très compliqué d’engager l’entreprise ou les personnes dans une transition quelle qu'elle soit. Améliorer cet impact, et réduire cet impact sera donc directement lié à sa compréhension.” (Tapio).

Dans le rôle de conscientiser les employés, *Realco* et *Alpha Innovations* ou encore *Opinum* montrent l'importance de faire aussi des “workshops” ou de participer à des journées mondiales pour conscientiser ses employés.

“ Des actions il y en a pleins. Par exemple, lors de la semaine de la mobilité en septembre, on a envoyé un email au groupe RSE à tous les employés de Realco et nos filiales, en leur disant, le 16 septembre, tout le monde doit venir à vélo ou en transport en commun ou ne pas être seul dans sa voiture. Et quand tout le monde arrive à 9h au bureau, on fait une séance d’information et on propose des leasings de vélo pour ceux qui le veulent. C’est le genre de choses qu’on fait, ce n’est pas révolutionnaire mais c’est des petites choses pour conscientiser et si possible agir pour diminuer l’empreinte carbone.” (Realco).

L'impact du rôle du dirigeant a été perceptible au sein de toutes les PME étudiées. On a étudié principalement les valeurs véhiculées par le dirigeant car c'est l'élément déterminant qui est le plus perceptible. Au-delà de conscientiser les employés de l'entreprise, la confiance en eux est aussi un élément de taille.

“Depuis justement que Jean Noël a repris la société, la première chose qu'il a faite c'est de retirer les pointeuses dans l'entreprise donc chez nous c'est la confiance.” (Tilman).

Il est aussi bien plus compliqué d'analyser des déterminants comme l'âge de l'entrepreneur ou encore la scolarisation. On peut néanmoins être en désaccord avec un déterminant qui est le domaine de spécialisation. Dans la littérature, il était inscrit que les professions en sciences de gestion “sont moins susceptibles à prendre en compte l'amélioration de la société” car ils seraient bien plus sensibilisés aux profits de l'entreprise et donc l'aspect économique. Cela ne s'est pas vérifié lors de l'étude exploratoire. L'engagement des dirigeants par rapport au profit est plutôt satisfaisant, c'est à dire qu'il y a beaucoup d'intérêts pour les aspects autres qu'économiques et que ces dirigeants peuvent se satisfaire d'un profit plus mesuré mais qui est toutefois honnête pour la viabilité de l'entreprise. Enfin, on peut également évoquer le phénomène du genre qui peut être un élément important mais difficilement analysable. Il a pu être constaté lors d'enquêtes sur le terrain, dans l'une ou l'autre entreprises dans laquelle une femme était responsable de la RSE, tel que chez *Alpha Innovations* ou chez *Tilman*, qu'elle se sentait réellement investie d'une mission primordiale pour la société au sein de laquelle elle travaillait. Les ateliers sont par ailleurs un moyen idéal pour conscientiser l'ensemble de l'entreprise.

“On travaille la culture d'entreprise à ça et à partir de septembre on commence des ateliers. Toute entreprise sera divisée en cas du groupe je pense on a reçu le planning hier mais j'ai pas encore regardé et donc on aura des ateliers qui seront coachés par des consultants dont c'est le boulot; quel est l'objectif de chacun pour tirer les idées sur qu'est-ce qu'on peut faire mieux, améliorer dans le cadre de notre impact sur l'environnement”. (Alpha Innovations).

Il est même finalement préférable que cette motivation vienne du dirigeant lui-même car la démarche RSE sera généralement beaucoup plus ancrée au sein de la stratégie comme un élément très important si c'est le cas. Tandis que si la démarche vient de la base, cela peut être une très bonne idée aussi mais si les personnes à la tête de l'entreprise ne sont pas mises au courant des intentions de certains employés, le processus pourrait ne pas aboutir.

“Il y aussi des “greens teams” qui nous contactent, mais malheureusement, le problème c’est que ça ne donne pas toujours quelque chose dans le sens où si ça vient d’employés et que ce n’est pas assez suivi par le management, alors l’investissement n’est pas décidé parce que ça coûte quand même de l’argent. Ça arrive donc qu’il y ait des premiers contacts sans suivi parce qu’il n’y a pas de décisions d’investissements faites. (Smart to Circle).

4.2.3 Les différents KPI mis en place

Pour voir l’importance des indicateurs de performance, il est fondamental de voir quels sont ceux qui sont sélectionnés parmi les PME. Pour ce faire, nous allons séparer les trois dimensions de la RSE. Pour la dimension sociale, le taux d’absentéisme s’est révélé être un indicateur significatif du bien-être au travail et montre aussi si l’entreprise est soudée.

“ Pour moi c’est un indicateur très important pour voir si par exemple voilà chaque lundi quel est le taux d’absentéisme parce que oui pour moi ça révèle beaucoup de choses sur le bien-être au travail que voilà nous nos conditions de travail sont vraiment bonnes et c’est pas là qu’ on va attraper des maladies mais c’est à la fois un indicateurs RH classique qui existent dans toutes les entreprises mais c’est aussi un indicateur responsabilité sociétale d’entreprise parce que voilà tu te dois en société de donner un environnement sain pour le travail”.

(Alpha Innovations).

Ce taux d’absentéisme montre donc en grande partie le taux de bien-être du travail d’une entreprise. Ce bien-être n’est pas toujours évident à estimer étant donné que c’est une donnée qualitative. Il y a tout de même moyen d’en avoir une estimation.

“On le mesure via des questionnaires, ce sont des questionnaires anonymes et on peut évaluer par après, à quel point les gens se sentent bien dans l’entreprise (Greenfish).

Le bien-être au travail est également un indicateur capital car il permet aussi d’être un moteur au niveau de l’efficacité.

“ Le bien-être fait qu’il n’y a pas de malades, que les gens sont contents de venir et qu’ils savent qu’ on a investi pour leur bien-être et donc ils font attention à l’investissement réalisé pour eux et ça augmente donc, l’efficacité du travail.” (Brunehaut).

Ensuite, en rapport avec les ODD, il y a l'importance de la diversité et donc d'avoir une bonne parité homme/ femme dans les postes de gestion d'entreprise.

“On a également un indicateur de diversité pour voir s'il y a bien autant d'hommes que de femmes, voir s'ils sont bien payés de la même façon.” (Greenfish).

Au niveau environnemental, de nombreux indicateurs ont été soulignés par les entreprises. Notamment l'impact carbone qui est importantissime et qui risque de devenir rapidement obligatoire pour les petites entreprises.

“L'indicateur qui manque encore beaucoup c'est l'impact carbone des entreprises et il y a encore beaucoup d'entreprises qui n'ont pas mesuré leur impact carbone et donc du coup qui ne savent pas où il faut aller pour l'améliorer. Je pense que ça va arriver parce que c'est quelque chose qui est de plus en plus demandé donc ça va devenir une obligation de reporting officiel.”

La réduction des déchets est aussi un indicateur qui est souvent repris.

“Diminution de 20 % de tous les déchets ça c'est un des objectifs qu'on a mis à l'ensemble de la société et un autre objectif on s'est fixé c'est une diminution de 15 % des déchets en plastique en carton donc à la fois on essaie d'emballer on prend moins de nouvelles matières moi plastique et carton et donc quelque part tu peux dire que c'est un KPI parce que c'est un indicateur qu'on aura bien travaillé par rapport à notre objectif” (Alpha Innovations).

La réduction des déchets plastiques est cruciale et privilégier le recyclage est important. Il faut cependant pouvoir faire attention car recycler n'a pas toujours un impact positif sur l'environnement. Ce qui justifie l'importance de connaître son empreinte carbone.

“On veut vraiment limiter le nombre de plastiques différents, s'assurer qu'il soit recyclé et qu'il soit recyclable. On doit aussi faire nos calculs, parfois le recycler n'est pas complètement vertueux. Mais maintenant on a trouvé une piste pour du plastique recyclé, qui va diminuer notre empreinte carbone, on mesure aussi notre empreinte carbone avec un bureau agréé qui s'appelle « Climact » qui est basé à Louvain-la-neuve”. (Realco).

Ensuite d'un point de vue économique, le taux de retour de marchandises est également important à vérifier pour pouvoir se donner une idée de la situation économique:

“ Le taux de retour de marchandise donc nous on aimerait que ce soit moins de 2 pourcents et pour le moment, on a 0,15 pourcents donc c'est positif et pourquoi deux et demi? C'est parce que au-delà de 2 et demi cela devient un mauvais ratio ” (Alpha Innovations).

Ensuite pour les PME de consultance, les indicateurs diffèrent. Ces entreprises doivent séparer les indicateurs qu'ils utilisent pour eux-mêmes et ceux qu'ils conseillent.

“Chez nous il y a un peu deux niveaux. On a une responsabilité sociétale et on est donc labélisé B-Corp et au niveau des entreprises qu'il accompagne, on se concentre vraiment sur l'impact écologique et environnemental comme les analyses d'émissions de CO2, la définition du plan d'action, de la target et des objectifs et la réalisation de ces objectifs.” (Tapio).

Le suivi sera particulièrement important car l'essentiel sera aussi de pouvoir mesurer leur impact positif et leurs conseils sur les entreprises. Le suivi des clients et observer s'il y a eu un changement de comportement avant et après intervention, est un indicateur principal et essentiel surtout pour les PME de consultance mais qui reste compliqué de mesurer :

“Je pense nous que notre responsabilité sociétale si on fait un peu un exercice de matérialité pour Cap conseil, c'est aussi la valeur ajoutée sociétale de nos services, c'est à dire, est-ce qu'il y a un avant et un après plus durable entre le moment où cap conseil intervient chez un client et s'il est plus durable après notre départ. Donc ça c'est un peu l'indicateur principal mais qui est très difficile à mesurer. C'est -à -dire qu'on a fait avancer le projet des clients, on l'espère! (Cap conseil).

Un enjeu crucial et fondamental comme une bonne partie des PME de consultance, sera de mesurer et de quantifier l'impact de leurs conseils sur la planète.

“ Quand on fait des bilans CO2, c'est à quel point on a convaincu le client de diminuer son empreinte et le succès que ça a eu. Donc si on a dit à notre client, voilà avec telle solution, on diminue de 10% et qu'ils ont diminué de 16%, on verra grâce à un KPI, l'impact qu'on a eu, puis on a des KPI sur le nombre de clients qu'on a labélisés par exemple, sur le nombre de

template implémentés. Nous on a en interne une cinquantaine de KPI, certains qu'on mesure de manière très artisanale, d'autres de façons beaucoup plus ordonnées dans des excels et puis on évolue aussi en fonction des clients et de la demande. Après, nous l'idée c'est de pouvoir faire un bilan en fin d'année, en disant "voilà, cette année on a labellisé telle ou telle entreprise, on a mis en place 50 chartes éthiques, on a compensé 400 tonnes de CO2, avoir des chiffres qui nous permettent de se positionner par rapport à nos clients finalement et surtout à nos prospects."

4.2.4 Synthèse

Place des KPI portés sur la RSE	Caractéristiques
Place de plus en plus importante	<ul style="list-style-type: none"> - Unanimité sur l'importance et la place prise par la RSE qui est équivalente aux indicateurs financiers - Attention cela ne doit pas guider l'ensemble du business, les valeurs sont essentielles - Malgré tout, peu disposent d'indicateurs sur la RSE
Le rôle du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - Un véritable rôle de conscience, énorme influence sur la stratégie durable de l'entreprise - Valeurs du dirigeant jouent beaucoup - Participation à des activités de sensibilisations
Les indicateurs mis en place	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux d'absentéisme - Bien-être au travail - impact carbone - Réduction des déchets - Retour sur marchandises - Émissions de GES - Diversité au sein de l'entreprise - Nombre d'heures de formation - Fournisseurs locaux

4.3. La Récolte des informations

Comment se fait la récolte des informations qui vont permettre d'alimenter les indicateurs de performance des entreprises? Est-elle récurrente? La récolte des informations est-elle compliquée pour certains indicateurs?

4.3.1 La fréquence des informations

La récolte des informations varie en effet drastiquement et dépend de nombreux facteurs que ce soit le secteur concerné, la mission actuelle de l'entreprise ou encore selon la stratégie mise en place par l'entreprise. On remarque déjà que le besoin de reporting a un impact considérable sur la fréquence des indicateurs de performance et que l'on peut en effet affirmer que les PME vont généralement moins communiquer leurs performances RSE. La raison principale, qu'on a pu voir dans la revue de littérature, c'est que l'attente des parties prenantes dans les PME est bien moindre que pour les grosses entreprises.

“Danone oblige ses fournisseurs à avoir des KPI et les mesurer, donc si tu veux devenir fournisseur de Danone, tu dois pouvoir mesurer. Si je te prends l'exemple du bureau d'avocat, personne ne demandera à un bureau d'avocat d'aller mesurer ses émissions. En général, le fait qu'une entreprise mesure ces KPI, c'est qu'il y a une demande du point de vue interne ou des actionnaires, c'est finalement lorsqu'il y a une demande que les entreprises vont mesurer” (W-Agency).

Ensuite, on a pu également voir que la récolte de données de la RSE était en grande partie due au secteur en question. Ainsi, cela peut paraître étonnant mais les sociétés de consultance qui vont guider et accompagner les entreprises dans leurs démarches RSE, n'auront pas spécialement une fréquence de divulgation élevée. Le secteur ayant en effet un très faible impact, une mesure plus récurrente qu'une fois par an n'est pas utile.

“Au niveau du bilan, c'est par année, nous on travaille principalement à ce niveau-là. Il y a aussi notre résultat de B-Corp qui est publié à nos employés mais c'est tout, il y a pas de niveau de fréquence plus élevé que ça et il y a pas de besoin encore aujourd'hui, ce n'est pas encore utile d'avoir une fréquence plus élevée à ce niveau-là.” (Tapio)

Pour un secteur comme celui de la bière, la récolte des données sera indispensable car cela nécessite une grande production et donc un contrôle qualitatif très fréquent.

“L'eau c'est par semaine par exemple, c'est même généralement plus par cycle de production. S'il y a une semaine où l'on brasse plutôt que de mettre en bouteille, on va relever les compteurs, les rentrer dans des tableaux, en fonction de l'activité”. (Brunehaut).

Au niveau des indicateurs à caractère social, la fréquence sera aussi principalement annuelle. La satisfaction du personnel se fait généralement via un questionnaire que les employés remplissent en fin d'année. Le recrutement va quant à lui dépendre des besoins de l'entreprise et de sa vision dans le long terme mais il sera la plupart du temps annuel.

Si on parle des indicateurs environnementaux, les émissions qui proviennent directement de l'activité de l'entreprise, se doivent d'être davantage contrôlées et mesurées et une récolte des informations plus régulières à ce niveau-là est nécessaire.

“Pour contrôler son taux d'émission, il faudra avoir une mesure beaucoup plus récurrente et donc ça se fait mensuellement. Pour être plus précis, si on a l'objectif de réduire une ligne de production de 30%, on va checker cela mensuellement pour être pratiquement sûr d'atteindre l'objectif”. Cela change tout car si tu le fais annuellement, tu réduis tes chances d'arriver à ton objectif mais au-delà ça tu comprends moins pourquoi tu n'y es pas arrivé. Tandis que si tu as une idée mensuelle, tu peux plus facilement dire “Ah cette donnée là je l'avais pas prise en compte et je prends conscience qu'il y a eu une erreur dans l'action mise en place” et donc après tu rectifies”. (W-Agency).

Une fréquence annuelle reste ce qui est le plus utilisé chez les PME, certains indicateurs ont leur propre fréquence mais le rapport est annuel. La transparence est naturellement primordiale.

“ Chaque KPI aura sa fréquence et ses méthodes de calculs, mais le rapport aura lieu une fois par an. Mais l'idée c'est d'être le plus transparent là-dessus donc tant les employés que n'importe quel actionnaire, devraient être capables d'aller voir tout ça”. (Realco).

4.3.2 La récolte des données est parfois compliquée...

Pour faire de bons indicateurs, il faut avant tout avoir des données fiables. Cependant, il n'est pas toujours évident de pouvoir récolter les informations nécessaires dans la construction de ses indicateurs. C'est ce que nous explique *Greenfish*, en nous donnant l'exemple du bien-être des collaborateurs ou encore du traçage des déchets :

“Tout n'est pas facile à mesurer on va dire. Surtout dans l'aspect social et donc il faut un peu se réinventer et c'est parfois des informations qualitatives et donc il faut un peu faire des KPI qualitatifs. C'est plus difficile par exemple de mesurer le bien-être car ça ne va jamais

réellement refléter la réalité mais ça donne au moins une indication. Ensuite, on a également du mal à tracer nos déchets parce qu'on est dans un bâtiment partagé où on loue un étage et donc on ne sait pas combien de déchets on a au bureau. Ensuite, il y a aussi la consommation d'électricité qui est le même problème, on sait plus ou moins combien on consomme, mais compliqué d'avoir les chiffres justes vu qu'on est dans un bâtiment partagé.

Si le traçage des déchets et la consommation d'électricité sont compliqués à mesurer, c'est donc principalement parce qu'on occupe rarement en tant que PME, l'entièreté d'un bâtiment. Cependant, on a pu identifier une autre information qui n'est pas évidente à calculer, ce sont les véhicules et moyens de transport.

“Quand tu as une voiture en leasing, c'est chouette car tu sais dire que chaque voiture a fait autant de kilomètres, par contre quand ce sont des voitures privées, c'est nettement plus compliqué de savoir si c'était des déplacements professionnels, de quand c'était des déplacements privés, etc. On est sur quelque chose d'un peu plus complexe.” (W-Agency).

Pour certains, si l'on veut récolter les données nécessaires, il faut aussi pouvoir et vouloir mettre l'investissement qu'il faut. C'est un dilemme pour les PME qui doivent garder un œil avisé sur leur trésorerie mais c'est le bon moyen pour établir les meilleurs indicateurs de performance.

“Il y a deux ans, la récolte d'informations était impossible parce qu'on avait pas de compteurs et on nous a dit qu'il fallait qu'on parvienne à formaliser ce que vous consommez et les économies que vous faites. Maintenant on a mis des compteurs d'eau sur les principaux consommateurs d'eau, c'est-à-dire, la laveuse de bouteilles, la ligne d'embouteillage, la salle de brassage et l'installation de nettoyage de la brasserie. Si on veut enregistrer, il faut mettre des enregistreurs tout simplement. Ça coûte juste de l'argent et ça demande un peu de discipline pour aller faire les relevés tous les X temps pour pouvoir suivre effectivement les KPI sur lesquels on porte un intérêt.” (Brunehaut).

En rapport avec les investissements, il est aussi nécessaire d'avoir un ERP aujourd'hui pour pouvoir stocker ses données et pouvoir les traiter plus facilement.

“Si on a pas d'ERP, c'est déjà compliqué parce que du coup rien est globalisé et c'est plus difficile d'avoir accès aux données. Les données sont là mais elles ne sont pas forcément dans un format facile à exploiter. Ça je dirai que c'est un élément facilitateur.” (Smart to Circle).

Cap Conseil souligne la difficulté de la récolte, surtout quand on sort du scope direct de l'organisation et quand on sort de la vision directe de son impact.

Ce qui est beaucoup plus compliqué à trouver, c'est lorsqu'on sort du scope direct de l'organisation. Qui répond à la question "quelle est la consommation énergétique liée à la consommation de mes produits ? Par exemple, si on produit du thé, il y a une empreinte carbone liée à la consommation énergétique d'eau nécessaire à la fabrication du thé. On peut même remonter aux fournisseurs pour arroser le thé, et ça c'est plus compliqué mais il y a moyen parce qu'on est dans le business. Mais l'usage, quand on fait son thé, est ce qu'on allume une ou deux fois la machine pour faire le thé? Et ça c'est la plus grosse consommation. Chauffer un litre d'eau ou 25 cl? Là ça peut plomber complètement l'empreinte carbone d'une tasse de thé. Ce scope 3, je prends ici parce que c'est quelque chose de très tangible, pour le côté carbone, énergie mais ça se pose de la même manière du côté des droits de l'homme. Savoir si mes employés sont heureux, je peux faire un formulaire de satisfaction, savoir si on est bien payé, on est en Belgique, il y a des lois sociales, des lois du travail, il y a un inspecteur du travail, c'est efficace. Si je vais en Tunisie pour fabriquer des T-shirt, est-ce que la loi tunisienne est nickel? Est-ce que le patron paye bien ses employés? Ca c'est très compliqué à vérifier. Si vous vous produisez dans des pays en Tunisie en Bangladesh ou ailleurs, pour vérifier cela en dehors du scope, ça devient forcément très difficile à ramasser comme information. Donc je dirai que ce n'est pas tellement le type d'indicateurs qui fait la difficulté mais le scope et l'endroit où vous allez chercher l'information." (Cap Conseil).

Un autre élément qui complique la récolte des informations et qui est directement liée au fait de sortir du scope de l'organisation, c'est aussi que cela devient complexe de contrôler ce qui se passe sur la chaîne de valeur. Moins on est proche du cœur de l'activité de l'entreprise et moins la récolte d'informations et le contrôle d'impact sera évident.

" Plus on va loin dans cette chaîne de valeur et plus c'est compliqué. Plus on est sur soi-même c'est facile d'avoir des données et des indicateurs et plus on veut des indicateurs qui sont globaux et qui vont loin, plus c'est compliqué parce que on a pas forcément les données ou alors il faut collaborer avec d'autres pour les avoir. On a pas non plus spécialement une bonne vision de ce qui se passe dans la chaîne de valeur. (Smart to Circle).

4.3.3 Synthèse

<p>La fréquence des informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dépend de l'importance des KPI: pour les émissions il vaut mieux que ce soit récurrent pour atteindre l'objectif du KPI, si on parle du recrutement ça peut être annuel. - Récurrence importante pour comprendre comment avoir un meilleur impact - Dépend aussi du secteur, par ex. pour Brunehaut, une surveillance de la consommation d'eau régulière est obligatoire - Dépend aussi de l'indicateur en question - Pour les pme, la fréquence des informations se fait en grande majorité annuellement
<p>La récolte des données est parfois compliquée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'aspect social, pas évident de récolter des informations car c'est souvent de type qualitatif comme le bien-être - Difficile lorsqu'une entreprise partage un bâtiment avec d'autres de suivre la consommation de déchets consommation exacte d'électricité - compliqué au niveau de la mobilité: leasing c'est facilement mesurable, une voiture de société c'est + délicat. - Difficile lorsqu'on sort du scope direct de l'organisation - La présence d'un ERP est plus que jamais utile pour avoir un suivi et une mesure évolutive de la situation

Conclusion

1. Discussion des résultats

L'objectif de cette étude exploratoire était de voir quel était le degré de mesure des indicateurs de performance au sein des pme. La revue de littérature sur les indicateurs de performance est principalement focalisée sur les entreprises d'une certaine taille. Néanmoins, on a identifié **plusieurs outils qui étaient susceptibles d'être adoptés ou utilisés** par ces pme. L'objectif des entretiens était donc de voir si ces outils étaient en effet utilisés et surtout de voir quels indicateurs étaient utilisés.

La réponse à notre thématique est donc contrastée car finalement peu de pme sélectionnent réellement des indicateurs de performance qu'ils vont suivre continuellement. La majeure partie de ces pme vont généralement faire appel à une entreprise extérieure pour se faire évaluer mais elles portent un faible intérêt à avoir des indicateurs de performance. Plusieurs raisons à cela ont pu être identifiées et qui correspondent à ce que la revue de littérature nous disait, à savoir le manque de temps pour se concentrer et suivre régulièrement ses performances sachant que l'objectif principal d'une pme est de survivre. La trésorerie limitée qui caractérise celles-ci est aussi un frein qui a été retenu.

Un outil qui était très utilisé au sein des PME interrogées, c'est le bilan carbone. Cet outil semble satisfaire les PME et être plus que suffisant pour comprendre son impact sur ses émissions directes et indirectes. C'est un outil qui est utilisé annuellement. Il est l'outil idéal car il permet un gain de temps conséquent pour ces pme et identifie l'endroit où l'entreprise doit faire un effort. Le deuxième outil qui est aussi particulièrement utilisé par les entreprises c'est le label B-Corp. Il a semblé être réellement l'outil idéal pour l'amélioration continue. En effet, le label B-Corp est une évaluation qui est portée sur trois ans et le but de la nouvelle évaluation est de s'améliorer à partir des derniers résultats. C'est également une chouette communauté et il y a un réel encouragement, ce qui pousse les entreprises à agir et avoir un impact. Donc le Label B-Corp est une véritable référence dans le domaine de la RSE et c'est un des outils principaux qui est utilisé par les PME pour montrer leurs engagements.

Ensuite, il est essentiel de parler du rôle très important que prennent les ODD. Pour pratiquement l'ensemble des PME, elles servent comme véritable lignes de conduite pour l'entreprise. Comme dans la littérature, les entreprises sélectionnent les ODD pour lesquels

elles peuvent avoir un impact. La diversité, le changement climatique, l'inclusion et une ville durable sont ceux qui étaient principalement retenus. Néanmoins, il y a un aspect contradictoire que l'on peut retenir. C'est que, bien que ces objectifs soient importants pour les PME, cet outil regorge d'un véritable panel d'indicateurs qui ne semblent donc pas être utilisés. Le potentiel des ODD des Nations Unies est énorme et j'ai le sentiment qu'on ne l'utilise pas pleinement car oui, les PME contribuent à l'atteinte de ces objectifs mais dans quelle mesure? Tous les indicateurs de cet outil doivent permettre aux entreprises de poursuivre les ODD mais il ne faut pas s'arrêter à l'objectif dans sa globalité. Par exemple, certaines PME estiment qu'en réduisant leur taux de déchets, elles auront un impact sur les déchets dans les océans. C'est une réalité mais elles doivent surtout considérer les indicateurs faisant parties de cet objectif là pour connaître exactement son impact. Je pense donc que c'est un bémol par rapport aux deux autres outils précédents car pour le bilan carbone et pour le label B-Corp on te montre clairement ce qui fait défaut. Or l'outil des ODD te permet de faire la même chose grâce à ces nombreux indicateurs pour justement que la PME puisse se situer parmi ceux-ci mais cela reste inexploité selon moi.

Pour le GRI, réputé pour sa qualité en matière de reporting, la revue de littérature concorde à nouveau avec ce que disaient les interviewés. On donne des informations le plus souvent car il y a une attente derrière, parce qu'il y a des parties prenantes qui ont besoin d'informations et de transparence, ce qui n'est pas le cas (ou presque) des PME. Le GRI n'est donc pas un outil utilisé par les PME pourtant doté d'un nombre impressionnant d'indicateurs. Cependant l'outil reste utilisé par les PME de consultance pour aider les autres entreprises avec leur stratégie. On a pu voir que *Greenfish* ou encore *Cap conseil* utilisait ses standards là pour aider. Cela reste cependant une aide pour les grandes entreprises.

Concernant le tableau de bord prospectif, outil régulièrement évoqué dans la littérature scientifique comme un outil de gestion efficace, aucune des PME n'en a parlé, ce n'est donc également pas un modèle utilisé.

Ensuite, pour comprendre quels sont les indicateurs qui sont utilisés, il était indispensable de voir quelle était la **place accordée aux indicateurs de la RSE** par rapport aux autres indicateurs à caractère financier ou opérationnel. Pour l'unanimité des PME interrogées, la place de ces indicateurs était extrêmement importante et le plus souvent, une importance équivalente était donnée aux indicateurs de la RSE et les autres indicateurs. L'explication principale était le fait que la sensibilité à la RSE est nettement plus grande depuis quelques années et c'est une condition *sine qua none* pour pouvoir perdurer à long-terme aujourd'hui. Mais, comme le

précisait Louis Collinet, “une boîte qui est très bonne au niveau de son impact mais catastrophique au niveau de ses finances ne pourra jamais survivre”. Ensuite, la présence d’indicateurs porté sur la RSE comme dans la revue de littérature est essentiellement la conséquence du rôle du dirigeant. Les valeurs de celui-ci seront essentielles et son rôle dans la conscientisation des enjeux climatiques sera déterminant. Ainsi, un dirigeant qui va imposer sa vision et réussir à provoquer un impact aura également plus tendance à utiliser des outils de mesure et des indicateurs sur la RSE. Ceux-ci qui seront au cœur même de la stratégie de l’entreprise. On a également pu voir que si une bonne partie des PME n’avait que très peu d’indicateurs ou une fréquence des indicateurs qui est rare, c’est en grande partie en raison d’une caractéristique majeure des PME, à savoir la taille. Celle-ci n’explique pas tout et ne doit pas être une excuse pour ne pas avoir une estimation de ses propres émissions mais bon nombre d’entreprises comme *Broptimize*, *CO2Logic*, ou encore *Tapio* vont surtout se concentrer à avoir un impact positif sur les autres entreprises car c’est l’objectif des consultants. En parallèle, ils se contenteront en interne d’avoir des pratiques respectueuses de l’environnement. Enfin, pour conclure l’analyse de la deuxième question de recherche, il était aussi intéressant de savoir quels étaient les indicateurs portés sur les trois aspects de la RSE les plus importants selon les PME. D’un point de vue social, on retrouve souvent le bien-être des employés, le taux d’absentéisme, la diversité au sein de l’entreprise et le nombre d’heures de formation. Concernant l’aspect économique, on a souvent évoqué le taux de retour des marchandises. Enfin du point de vue environnemental, les indicateurs suivants ont été retenus: les émissions de GES, l’impact carbone, la réduction des déchets et la consommation d’énergie.

Enfin la troisième question portait sur la **récolte des informations**, la fréquence de celle-ci et aussi quel est le type d’indicateurs dont la récolte d’informations est compliquée.

La fréquence des informations sur les indicateurs de performance est, pour la grande majorité des PME, faite de façon annuelle car le bilan carbone est l’outil majeur qui est utilisé. Cela peut même être moins régulier comme par exemple pour le label B-Corp qui fait une évaluation sur trois années. Enfin, l’utilisation des ODD ne nous rien concrètement au niveau de la fréquence des indicateurs. Ensuite, la fréquence des informations dépend aussi surtout des indicateurs eux-mêmes. Concernant le recrutement, un indicateur annuel suffit. Si on parle de la consommation d’eau, d’énergie ou des émissions de GES, la récolte est également souvent annuelle. Cependant, il reste fortement conseillé d’avoir un contrôle plus récurrent afin de s’assurer d’atteindre l’objectif de l’indicateur de performance.

Pour les données qui sont plus compliqués à obtenir, on a pu identifier plusieurs indicateurs. Au niveau social, ce qui sera compliqué à mesurer, c’est le bien-être des employés ou la

satisfaction des clients étant donné que ce sont des mesures à caractère qualitatif. Pour l'environnement ce sera plutôt la consommation d'énergie ou la quantité de déchets qui peut être compliquée car lorsqu'un bâtiment est partagé, il devient compliqué de tracer sa consommation. Il est également peu évident de pouvoir récolter les informations concernant la mobilité et particulièrement lorsqu'on parle de voitures. Si c'est des voitures qui sont en leasing, on peut facilement identifier la consommation, ce qui sera bien plus complexe si une entreprise donne des voitures de société à ses employés. Finalement une autre mesure qui sera complexe, ça va être tout ce qui sort du cadre direct de l'entreprise. Des questions comme par exemple "Quel est l'impact de la consommation de tel produit?". Il n'est pas évident de faire l'étape suivante qui est qu'au-delà d'avoir des indicateurs sur son entreprise, il faut aussi pouvoir anticiper l'entièreté des conséquences de son activité. Pour s'assurer d'avoir une récolte des informations la plus complète et la plus simple finalement, il est aujourd'hui indispensable d'être muni d'un bon ERP qui va permettre de traiter bien plus facilement les données et de fait, les utiliser de façon beaucoup plus efficace. L'ERP agit donc comme un facilitateur de la récolte des données.

Reprenons donc les trois questions qui ont animé cette étude exploratoire. Est-ce que les entreprises mesurent? La réponse est oui. Une mesure faite sous forme d'évaluation par une organisation extérieure et qui est généralement annuelle. Les outils les plus utilisés sont au nombre de trois: les ODD, le bilan carbone (tous les ans) et le label B-Corp (tous les 3 ans). Pour l'importance des indicateurs de performance de la RSE, unanimité sur la place importante qu'ils occupent. Les PME accordent une importance équivalente pour les indicateurs de la RSE et les indicateurs financiers. Le dirigeant aura une place importante dans l'instauration d'une stratégie RSE dans l'entreprise et dans la mise en place d'outils et d'indicateurs. Les PME ayant un suivi assez faible de son impact environnemental ou au niveau économique et social sont expliquées par la taille de l'entreprise.

Pour la récolte d'informations, cela dépend du secteur de l'entreprise et des indicateurs en eux-mêmes mais la récolte se fait le plus souvent annuellement, ce qui n'engage pas au mieux les entreprises à atteindre les objectifs de l'accord de Paris.

2. Limites

Plusieurs limites à nos recherches ont pu être identifiées. Tout d'abord, notre échantillon d'analyse ne comporte que 12 PME, ce qui reste assez léger pour parcourir une telle thématique. La plupart des entreprises ne répondaient pas, certaines répondaient mais ne voulaient pas porter d'intérêt particulier à la recherche ou encore, il y avait une réponse mais l'organisation de l'interview s'avérait trop compliquée (généralement des reports sans fin).

Le regret, avec une thématique portant sur les PME belges, c'est que finalement les réponses que j'ai obtenues proviennent à presque l'unanimité de Wallonie. Il aurait été intéressant d'avoir un échantillon plus équilibré à ce niveau-là et d'avoir des PME basées en Flandre. Ce n'est pas faute d'avoir essayé, la plus grande partie des PME figurant à Bruxelles.

Ensuite, il y a aussi les conditions des interviews qui n'étaient pas toujours optimales. Une interview où la personne en question était en voiture et donc on entend un bruit de fond dérangeant. Une autre où il était sur son vélo et la compréhension était très limitée. Enfin, il y a eu plusieurs entretiens effectués sur teams où la connexion était moyenne. En somme, il n'est pas improbable que certaines phrases n'aient pas la compréhension attendue et qu'il manque du contenu par moment.

Finalement, je parlerai de la thématique. Lors de plusieurs interviews, on m'a mentionné que les indicateurs de performance sur la RSE était une thématique délicate et qu'il serait compliqué d'obtenir des informations. En effet, j'ai aussi pu ressentir cela par moment. Les personnes interviewées étaient ouvertes à parler de la RSE et des actions entreprises au quotidien mais quand il s'agissait d'aller plus en détail sur comment ils mesuraient leur action, on sentait que donner de l'information était plus compliqué.

3. Perspectives

A travers cette recherche et les résultats obtenus, on a essayé de comprendre comment les PME engagées dans la RSE s'y prenaient pour mesurer leurs performances. Étant donné les échéances climatiques pour les horizons 2030 et 2050 et l'impact énorme des activités des entreprises, représentées à plus de 99% par des PME, il nous semble donc évident de voir comment celles-ci s'y prennent. Encourager les PME qui n'utilisent pas d'outils de mesure à utiliser le plus adéquat. Ce mémoire est donc une analyse préliminaire qui on l'espère sera une base solide pour des recherches plus spécifiques mais surtout pour être le moteur de nouvelles pistes d'actions en faveur de la RSE.

3.1 Voies de recherche supplémentaires

Ce mémoire est donc une première analyse sur le comportement des PME belges vis-à-vis de la RSE mais nécessite aussi de nouvelles recherches complémentaires. L'échantillon est assez léger pour pouvoir donner des réponses définitives à la problématique mais cette recherche doit permettre de se poser les bonnes questions et d'approfondir le potentiel de chaque outil et de passer à l'action. Ainsi faire une recherche sur uniquement le bilan carbone et une autre spécialement sur le label B-Corp peut-être une solution pour les PME car il semble que ce sont les outils les plus performants et les plus adaptés pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris.

Ensuite, il serait intéressant de pouvoir aussi diversifier la nature des recherches. Une analyse exploratoire est une bonne chose. Il est certainement utile et indispensable de pouvoir compléter ça avec une étude quantitative qui permettrait de récolter un nombre de données plus conséquent, d'apporter plus de réponses et de compléter la recherche qualitative.

3.2 Pistes d'actions

La mesure est le seul moyen de savoir pour les entreprises leur impact au niveau de la RSE et pourtant on peut encore identifier de nombreuses pistes d'actions. Il convient de reprendre les outils ayant le plus de potentiel au niveau de l'amélioration et de l'impact.

Tout d'abord, nous avons le bilan carbone qui pour le coup de top qualité. C'est l'outil tendance que la majorité des PME va utiliser pour montrer ses engagements et mesurer ses performances en RSE. Pourtant nous avons identifié un bémol majeur, c'est qu'il manque l'aspect motivation de l'outil. Souvent les PME utilisent l'outil pour connaître la répartition de ses impacts au

travers de son activité mais si ce n'est identifier les différentes émissions, il n'invite pas non plus à une amélioration ou du moins l'invitation à s'améliorer n'est pas évidente. Comme suggestion ce serait donc d'apporter cet aspect d'encouragement pour en faire un outil complet et non pas seulement un outil qui montre ce que finalement les membres d'une entreprises savent déjà en grande partie.

Ensuite, il y a aussi des améliorations en vue au niveau du GRI. L'outil de référence en matière de reporting avoue lui-même son manque d'adaptation aux caractéristiques des PME. Cependant, il est nécessaire pour ces PME d'aller consulter les normes du GRI car il comporte tout de même une panoplie de principes de qualité dont ces entreprises peuvent s'inspirer. Même au niveau des indicateurs, il en comporte une centaine et les PME doivent faire l'effort d'analyser ceux qui sont les plus adaptés pour eux.

Enfin, il faut terminer par ce qui nous a semblé être l'outil le plus puissant en termes d'impact positif. C'est le label B-Corp car il a cette plus-value significative qui est l'amélioration continue et qui oblige les entreprises engagées dans ce processus à prouver son amélioration. Pour les PME c'est clairement l'outil à utiliser. Le label B-Corp est l'étape logique si l'entreprise veut avoir une stratégie durable et l'étendue de ce label peut résulter en un impact considérable. C'est aussi le cas du label RSE engagé et de la plupart des labellisations, c'est qu'elles apportent cette envie d'agir et de s'améliorer et c'est ce qu'on recherche.

Pour conclure, les pistes d'améliorations sont gigantesques mais on va en retenir deux principalement: le besoin pour les outils de s'adapter plus aux PME car parfois celles-ci ne s'y retrouvent pas et ça ne leur permet pas de vouloir s'engager de façon plus sérieuse dans les démarches RSE. Il s'agit de soigner le contenu des outils et de les rendre utilisables pour toutes les tailles et secteurs d'entreprises. En deuxième lieu, il doit y avoir un engagement beaucoup plus visible des PME au niveau de la RSE. Mesurer ces performances c'est bien mais si ce n'est pas pour les prendre en compte dans sa stratégie d'entreprise ça ne sert pas à grand-chose. Faire uniquement le bilan carbone n'est certainement pas suffisant pour une stratégie durable à long-terme. Il faut que leur engagement se traduise plus clairement au travers de leurs actions. Une suggestion est d'inviter les PME à suivre les processus de labellisation pour à la fois montrer son réel investissement dans la RSE mais aussi pour qu'elles se sentent transportées dans des démarches qui les motivent et qui sont porteuses de sens.

Bibliographie

Acuti, D., Bellucci, M., Discetti, R., Smith H. (2022). “*SMEs engagement with the Sustainable Development Goals: A power perspective.*” *Journal of business Research* vol.149, p.112- 122, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.021>.

Adams, M.A. & Ghaly, A.E. (2006), “An integral framework for sustainability assessment in agro-industries: application to the Costa Rican coffee”, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol. 13 No. 2, pp. 83-102, doi: 10.1080/13504500609469664.

Afshari L. & Hayat A. (2022). *CSR and employee well-being in the hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment.* *Journal of hospitality and tourism Management* vol. 51, p.387- 396, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>

AFNOR Certification. (2021) “*Label Engagé RSE*”, consulté le 13 septembre 2022 sur : <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>.

Agle, BR., Hayibor, S., Roman, RM. (1999). “*The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait*”. *Business & Society* Vol. 38(1), p. 3-133. https://doi.org/10.1177/000765039903800105open_in_new.

Akeb, H., Chi Vo, L., Delchet-Cochet, K. (2015/2). “*Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises.*” *Revue de l’organisation responsable* vol.10, p. 5- 27, <https://doi.org/10.3917/ror.102.0005>.

Albareda, L., Lozano, J.M., Ysa, T. (2007). “*Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in Europe.*” *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391-407.

Alkan-Olsson, J., Frederiksen, P., Pülzl, H., Rametsteiner, E. (2011). “*Sustainability indicator development – Science or political negotiation?*” *Ecol. Indic.* 11 (1), p. 61–70.

Alpert, CL., Bates, M., Bosso, CJ., Eckelman, MJ., Isaacs JA., Linkov I., Walker WC. (2015), “*Engaging stakeholders in nano-EHS risk governance.*” *Environ. Syst. Decis.* 35, p. 24-28. <https://doi.org/10.1007/s10669-015-9542-9>.

Alwert, K., Bornemann, M., Will M. (2009), “*Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?*” *Journal of Intellectual Capital* Vol. 10 No. 3, 2009 pp. 354-368, DOI 10.1108/14691930910977789.

Appolloni, A., Chirico, A., Hristov, I. (2019). “*Sustainability value creation, survival and growth of the Company: a critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).*” *Sustainability* 2019, 11(7), 2119; <https://doi.org/10.3390/su11072119>.

- Archel, P., Correa C., Moneva, M. (2006). “*GRI and the camouflaging of corporate unsustainability.*” *Accounting Forum* vol. 30, p. 121- 137, <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>.
- Arvidsson, S. (2011). “*Disclosure of non-financial information in the annual report.*” *Journal of intellectual Capital* Vol 12 No.2, p.277-300, DOI 10.1108/14691931111123421.
- Attarça, M. & Jacquot, T. (2005). “*La représentation de la Responsabilité Sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales.*” 14ème conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), <http://www.strategie-aims.com/>
- Auberger, M.N. & Quairel, F. (2005), “*Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l’entreprise »*”, *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n°40(211/212), p. 111-126.
- Ayoun, L. (2022). “*Le GHG Protocol, pour harmoniser le calcul carbone à l’échelle mondiale*”. Carbo Academy. Consulté le 3 novembre 2022 sur le site : <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/ghg-protocol/>
- Bansal, P. (2005). “*Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development.*” *Strategic Management Journal*, 26(3), p. 197- 218.
- Bansal, P. & Bogner, W.C. (2002). “*Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context*”, *Long Range Planning* vol. 35(3), p. 269-290.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). “*Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises.*” *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. doi: 10.1080/19416520.2014.893615.
- Bartlett, J.L. & Golob, U. (2007). “*Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia.*” *Public Relations Review* vol.33, p.1- 9, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.001>.
- Battisti, M. & Perry, M. (2011). “*Walking the talk of environmental responsibility from the perspective of small-business owners.*” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.
- Bebbington, J. & Unerman, J. (2018), “*Achieving the United Nations Sustainable Development Goals.*” *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 31 No. 1, 2018 p. 2-24. DOI 10.1108/AAAJ-05-2017-2929.
- Beck, T., Demirguc Kunt, A., Levine, R. (2005)., “*SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence*”. *Journal of economic growth* 10, p. 199-229. DOI10.1007/s10887-005-3533-5.

- Bell, S. & Morse, S. (2003). *“Measuring sustainability: Learning from doing”*. 1ère Editions. <https://doi.org/10.4324/9781849771962>.
- Belot, L. & Orange, M. (2003) *“Les grands patrons sont-ils trop payés ?”*, *Le Monde*, vendredi 10 août 2003.
- Berger-Douce, S. (2007). *“Le management environnemental des PME rentables : une étude exploratoire en France.”* *Revue internationale PME*, 20(3-4), p.165-190. <https://doi.org/10.7202/1008528ar>
- Berger-Douce, S. & Courrent, J.-M. (2009). *“Développement durable et proximité(s) au service du développement local ?”* Dans K. Messeghem, M. Polge et L. Temri (dir.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales* (p. 161-174). Cormelles-le-Royal, France, Éditions EMS.
- Berger-Douce, S. (2011), *“Le développement durable, un levier d’innovation pour les PME ?”* *Revue Française de gestion* N° 215, p. 147 - 166. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-147.htm>
- Berger-Douce, S., Brodhag, C., Gauthier, A. (2013). *“La RSE, une source de création de valeur partagée en PME ?”* 10ème conférence biennale de la société européenne d’économie écologique, <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00816643>.
- Bergeron, H., Lavigne, B., St-Pierre, J. (2005). *“Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? étude exploratoire sur des PME manufacturières.”* 24ème congrès de l’Association francophone de comptabilité (AFC), <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01703503>.
- Berland, N. & Dohou, A. (2010). *“Mesure de la performance globale des entreprises.”* Institut d’Administration des Entreprises, version 1.
- Beske-Janssen, P., Johnson, P., Schaltegger, S. (2015). *“20 years of performance measurement in sustainable supply chain management – what has been achieved?”* *Supply Chain Management: An International Journal* 20/6, p.664 –680. [DOI 10.1108/SCM-06-2015-0216]
- Bhakar, V., Digalwar, K., Sangwan, S. (2019). *“A sustainability assessment framework for cement industry – a case study”*. *Benchmarking: An International Journal* Vol. 26 No. 2, p. 470-497.
- Binninger, A & Robert, I. (2011). *“La perception de la RSE par les clients : Quels enjeux pour la “Stakeholder marketing theory”?”* *Management & Avenir* n° 45, p. 14 à 40, <https://doi.org/10.3917/mav.045.0014>.

Biwolé, VO., Gherib, BBJ., Spence, M. (2008). “*Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises*”. *Revue Internationale des PME*.

Blombäck, A. & Wigren, C. (2009). “*Challenging the importance of size as determinant for CSR activities.*” *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), p. 255-270.

Boiral, O. (2001). “*ISO 14001 Certification in multinational firms: The paradoxes of integrations*”, *Global focus* vol.13, n°1, p. 79 à 94.

Boiral, O. (2013). “*Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports.*” *Accounting, Auditing & Accountability Journal* vol.26 No.7, p. 1036-1071, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2012-00998>.

Bon, V., Morlet, D., Pensel, J-L. (2015/4). “*Les PME engagées en RSE : Des clés de compréhension à partir d’une approche qualitative.*” *Recherches en Sciences de Gestion*, N°109, p. 75 - 100, <https://doi.org/10.3917/resg.109.0075>.

Boncori, A-L. & Sahek-Granger, Y. (2014/2). “*La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative: vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes*”. *Management & Avenir* N°68, p.73- 91, <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>.

Bonoli, A., Longo, M., Mura, M. (2005). “*Corporate Social Responsibility and corporate performance: the case of Italians SMEs.*” *Corporate Governance*, 5(4), p. 28-43.

Bos-Brouwer, H.E.J. (2010), “*Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice*”. *Business Strategy and the environment* vol.19(7), p.417-435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>.

Bosia, E. & Wolff, D. (2014/3). “*RSE et gestion des PME: Contribution à la constitution d’un tableau de bord synthétique.*” *Association de Recherches et Publications en Management* vol. 31, p.33 - 49, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2014-3-page-33.htm>.

Buelens, M., Fassin, Y., Van Rossem A., (2011). “*Small-Business Owner-Managers Perceptions of business Ethics and CSR-Related concepts.*” *Journal of business Ethics* 98, p.425 - 453, DOI 10.1007/s10551-010-0586-y.

Bradford, J. & Fraser, E.D.G. (2008). “*Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbone missions.*” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), p. 156-172.

Brammer, S. & Millington, A. (2006). “*Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis.*” *Business Ethics: A European Review*, 15(1), p. 6 - 18.

Brammer, S., Hojmosse, S. et Millington, A. (2011). “*Managing sustainable global supply chains. A systematic review of the body of knowledge. Network for Business Sustainability.*” Récupéré le 14 mars 2012 sur le site : <http://nbs.net/w--content/uploads/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>.

Breuil, F., Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N. (2011). “*Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME.*” OSEO, rapport PME, p. 179-201.

Cabagnols, A. & Le Bas, C. (2008). “*Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête.*” *Économies et sociétés (Série « dynamique technologique et organisation »)*, 10(1), p. 175-202.

Capron, M & Quairel-Lanoizelée, F. (2004) “*Mythes et réalités de l'entreprise responsable*”, La Découverte, Paris.

Cassells, S. & Lewis, K. (2011). “*SMEs and environmental responsibility : do actions reflect attitudes ?*” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), p.186-199.

Céron, J.P. & Dubois, G. (2000). “*Les indicateurs du tourisme durable. Un outil à manier avec discernement*”, *Cahier Espaces*, n° 67, novembre, p. 30-46.

Breuil, F., Brodhag, C., Dubruc, N., Peillon, S. (2011). “*Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME.*” OSEO : Rapport sur l'évolution des PME, Documentation française, p.179-197, <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00661676>.

Cadet, I. (2010/4). “*La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux.*” *Association Internationale de droit économique*, Tome 24, p. 401 - 439, <https://doi.org/10.3917/ride.244.0401>.

Cadiou, C. & Gabriel, P. (2005) “*Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ?*”, *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 211-212, p. 127-142.

Callot, P. (2013/3). “*Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME.*” *Vie & Sciences de l'entreprise* N°195-196, p. 33 à 55, <https://doi.org/10.3917/vse.195.0033>.

Combes M. (2005), “*QUEL AVENIR POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel*”, *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005.

Commission Européenne. (2022), “*Une économie juste et durable : la commission établit des règles relatives au respect des droits de l’homme et de l’environnement par les entreprises dans les chaînes de valeurs mondiales.* Consulté le 21 octobre 2022 sur le site : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_22_1145.

Courrent, J.-M. (2012). “*RSE et développement durable en PME*”, Editions De Boeck.

Crick, J. M., & Crick, D. (2021). “*Coopetition and family-owned wine producers.*” *Journal of Business Research*, 135, p. 319–336.

Danfang, C., Hermann, C., Schudeleit, T., Thiede, S. (2014). “*A holistic and rapid sustainability assessment tool for manufacturing SMEs.*” *CIRP Annals - Manufacturing Technology* vol.63, p.437 - 440, <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2014.03.113>.

Dejean, F. & Gond, J-P. (2004). “*La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche.*” *Finance Contrôle Stratégie* vol. 7, N°1, p.5 - 31.

De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. (2001). “*Organization context and human resource management in the small firm.*” *Small Business Economics*, 17(4), p. 273 - 291.

Delubac, A. (2022). “*GRI (Global Reporting Initiative), comment le mettre en place ?*” Greenly, Consulté le 8 octobre 2022 sur le site : <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/gri-global-reporting-initiative>.

Delubac, A. (2022) “*Obtenir le label B Corp, étape par étape*”. Greenly, Consulté le 8 octobre 2022 sur le site : <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/obtenir-le-label-b-corp-etape-par-etape>

De Villiers, C., Dissanayake, D., Kuruppu, S., (2021). “*A (new) role for business—Promoting the United Nations’ Sustainable Development Goals through the internet-of-things and blockchain technology.*” *Journal of Business Research*, 131, p. 598–609.

Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., Antunes, P. (2002), “*From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards.*” *Environ.Qual.Manag* 12, p 51-64.

Donaldson, T. & Preston, E. (1995). “*The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.*” *Academy of Management Review* VOL. 20, NO. 1. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). “*Beyond the business case for corporate sustainability in:*” *Business Strategy and the Environment*, Volume 11, 2002

Economie. (2022) “*La durabilité au sein des PME*”, Consulté le 9 novembre 2022 sur le site : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/la-durabilite-au-sein-des-pme>.

Figge, F. Hahn T, Schaltegger S., Wagner M. (2001). “*The sustainability Balanced Scorecard- A tool for value-oriented sustainability management in strategy- focused organizations.*” Eco Management and Auditing Conference, ERP Environment, p. 83- 90.

Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic M., McClintock K., Davis G. (2009). “*Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs*”. Business Ethics, the environment & Responsibility vol.18(1), p.66-82.

Freeman R. E. (1984) “*Strategic Management – A Stakeholder Approach*”, Boston: Pitman.

Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2015). “*Regards croisés sur engagement RSE & Performance.*” Questions de management, n°9, p.65 - 89, <https://doi.org/10.3917/qdm.151.0065>.

Gabriel, P. (2004) “*Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel*”, Revue Française de Gestion Vol. 30, N°152, p. 199-213.

Gadenne, D.L., Kennedy, J., McKeiver, C. (2009). “*An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs.*” Journal of Business Ethics, 84(1), p. 45-63.

GRI (Global Reporting Initiative). (2002). “*Sustainability Reporting Guidelines*”, Consulté le 2 novembre sur le site : www.globalreporting.org.

Goffee, R. & Scase, R. (1995). “*Corporate realities: The dynamics of large and small organizations.*” London : International Thomson Business Press.

Gourdon, T. & Le Breton, M. (2017/3). “*L’ÉLABORATION D’UNE POLITIQUE PUBLIQUE ENVIRONNEMENTALE, LE BILAN CARBONE.*” Annales des Mines - Gérer et comprendre n°129, p. 13-19, <https://doi.org/10.3917/geco1.129.0013>.

Guinn-Milliot, S. & Mercier, S. (2003), “*La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l’entreprise?*”, Actes de la 5e université de printemps de l’audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, p. 249-259.

Grayson, D. (2004). “*How CSR contribute to the competitiveness of Europe in a more sustainable World.*” The world Bank Institute and the CSR Resource Centre, Netherlands, p.1-5.

GRI. “*Programs with strategic partners*”, Consulté le 15 septembre 2015 sur le site : <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/strategic-partners-programs/>

Groupe AFNOR. “*L’ISO 26000 en 10 questions*”, Consulté le 31 octobre 2022 sur le site: <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf>.

Hak, T., Janouskova, S., Moldan, B. (2016). “*Sustainable Development Goals: A Need for relevant indicators.*” *Ecological indicators* vol.60, p.565 - 573.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>

Hansen, E. & Schaltegger, S. (2016). “*The sustainable balanced scorecard: A systematic review of architecture.*” *Journal of business ethics* n°133, p. 193 - 221. DOI 10.1007/s10551-014-2340-3

Heene, A. & Lepoutre, J. (2006) “*Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review.*” *Journal of Business Ethics* 67, p. 257-273.

Herrera M.J., Manuel L.J., Martínez Conesa I., Martínez-Martínez D. (2016), “*Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders’ perspective*”. *Business Research Quarterly* 19, p. 55-72.

Hillbun H., Namwoon K., Sadat R. (2022). “*CSR and CEO pay: Does CEO reputation matter?*” *Journal of Business Research* vol. 149, p.1034-1049,
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.055>.

Holland, J & Johanson, U. (2003). “*Value relevant information on corporate intangibles creation, use and barriers in capital markets - “Between a rock and a hard place”*”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 4, p. 465-486. <https://doi.org/10.1108/14691930310504518>.

Honeyman, R. & Jana, T. (2019). “*The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good.*” Second edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Hubbard, G. (2009)., “*Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line.*” *Business Strategy and the environment* vol.18(3), p. 177-191.
<https://doi.org/10.1002/bse.564>.

HUNG, L. & LING, Y.H. (2010), “*How intellectual capital management affects organizational performance: with intellectual capital as the intervening variable*”, *Taiwan: Journal of Human Resource Management*, Volume 10, Issue 1, p.1 – 27.

ICSU, ISSC, 2015. “*Review of the Sustainable Development Goals: The Science Perspective.*” International Council for Science, Paris.

Imbs, P. & Ramboarison-Lalao, L. (2013/1). “*Opérationnaliser la RSE dans les PME: Quelles pratiques de GRH socialement responsables?*” *Management & Avenir* N°59, p.35-55, <https://doi.org/10.3917/mav.059.0035>.

- Institut Fédéral pour le développement durable. (2014), "*Manuel de rédaction de rapports GRI G4 par les services publics*". Consulté le 13 novembre sur le site : https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/document/files/2c_2_1_9_2_2_2_m_anual_gri_fr.pdf
- Isaksson, R. & Steimle, U. (2009). "*What does GRI- reporting tell us about corporate sustainability?*" The TQM journal vol.21 No°2, p.168-181, DOI 10.1108/17542730910938155.
- ISO (n.d.), "*À propos de l'ISO*". Consulté le 11 septembre 2022 sur le site : <https://www.iso.org/fr/about-us.html>.
- ISO, (n.d.) "*Responsabilité sociétale : 7 Les questions centrales*". Consulté le 11 septembre 2022 sur : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100259_fr.pdf.
- ISO (n.d.) *Iso 26000, Responsabilité sociétale*. Consulté le 10 septembre 2022 sur le site : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Janicot, L. (2007). "*Les systèmes d'indicateurs de Performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle.*" Association Francophone de comptabilité, Tome 13, p. 47-67, <https://doi.org/10.3917/cca.131.0047>.
- Järvenpää M. & Lämsiluoto A. (2010). "*Greening the balanced scorecard*", Business Horizons (2010) 53, p. 385—395. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003>.
- Jenkins, H. (2004), "*A critique of conventional CSR theory: an SME perspective*", Journal of General Management, vol. 9, n° 4, p. 55-75.
- Jenkins, H. (2006). "*Small Business champions for corporate social responsibility.*" Journal of Business Ethics, 67, p. 241-256.
- Jeurissen, R., Rutherford, R., Spence, L.J. (2000). "*Small business and the environment in the UK and the Netherland: toward stakeholder cooperation.*" Business Ethics Quarterly, 10(4), p.945-965.
- Jonas, H. (1990) "*Le principe de responsabilité.*", Champs Flammarion, Paris.
- Jones, T. (1995), "*INSTRUMENTAL STAKEHOLDER THEORY: A SYNTHESIS OF ETHICS AND ECONOMICS*". Academy of Management Review Vol. 20, No. 2, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>.
- Jun, M. & Peterson, R.T. (2009). "*Perceptions on social responsibility: the entrepreneurial vision.*" Business & Society, 48(3), p.385-405.

- Kahombera, RB., Wamunzila, EK., Kashumu, M., Buchekuderwa, C., Lunanga, E. (2018). *De la responsabilité sociale des entreprises à leur performance, cas des PME/Bukavu*. Hal, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01785600>.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P (1996), “*Using the balanced scorecard as a Strategic Management System*”, Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1998), “*Le tableau de bord prospectif*”, Editions d’Organisation.
- Kaur, A. & Lodhia, S. (2018). “*Stakeholder engagement in sustainability accounting and reporting: A study of Australian local councils.*” Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 31 No. 1, 2018 pp. 338-368.
- Karamanis, K., Mousiolis, DT., Rontogianni, A., Zaridis, AD. (2015). “*Corporate Social Responsibility in SMEs and MNEs. The different Strategic Decision Making.*” Procedia - Social and Behavioral Sciences vol.175, p. 579 à 583, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1240>.
- Kilbourne, W. (2004). “*Sustainable communication and the dominant social paradigm: can they be integrated?*” Marketing theory vol.4(3), p.187 - 208. <https://doi.org/10.1177/1470593104045536>.
- KPMG. (2020). “*The time has come. The KPMG survey of sustainability reporting 2020.*”, Consulté le 15 octobre 2022 sur : <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainability-reporting.html>.
- Kuhn, T. (1983). “*La structure des révolutions scientifiques*”, Flammarion, Paris.
- Kujala, J. (2001) “*Analyzing moral Issues in Stakeholder Relations*”, Business Ethics: a European Review, vol 10, n° 3, p.233-247.
- Kuckertz, A. & Wagner, M. (2010). “*The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions – investigating the role of business experience.*” Journal of Business Venturing, 25(5), p.524-539.
- Krasodomska, J. & Zarzycka, E. (2021). “*Environmental key performance indicators: the role of regulations and stakeholder influence.*” Environment Systems and Decisions 41, p.651-666., <https://doi.org/10.1007/s10669-021-09825-Z>.
- Labelle, F. & St-Pierre, J. (2015). “*La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement*”

durable.” *Revue internationale PME* Vol. 28, Num 1, p.7-200,
<https://doi.org/10.7202/1030483ar>.

Lacmanovic, S. & Millec, D. (2018). “*The relevance and distribution of certified B Corporations in the European Union Economy.*” In: 36th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Building Resilient Society.

Lämsä, A.-M., Pesonen, H.-L., Puttonen, T., Vehkaperä, M. (2008). “*Effect of business education on women and men students’ attitudes on corporate responsibility in society.*” *Journal of Business Ethics*, 82(1), p.45-58.

Lim, SJ. & Phillips, J. (2008). “*Embedding CSR values: The Global Footwear Industry’s Evolving Governance Structure.*” *Journal of Business Ethics* 81, p. 143-156.

Lisi, IE. (2018), “*Determinants and performance effects of social performance measurement systems*”. *J Bus Ethics* 152(1), p. 225-325. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3287-3>.

Lukacs, E. (2005). “*The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially In Europe*”. *European Integration Studies* 1, p. 3-12.

Lynch-Wood, G., Williamson, D., et Jenkins, W. (2009). “*The over-reliance on self-regulation in CSR policy.*”, *Business ethics: a European review* 18(1), p. 52-66.

Mahouche Y. & Si-Mohammed, D. (2019). “*L’innovation responsable au cœur du management de la RSE : Un levier de performance pour la PME algérienne.*” 5^{ème} Édition du colloque international sur le développement durable et la RSE “Développement durable, RSE et performance globale : entre discours et pratiques.”

Marquis, C., Klaber, A., Thomason, B. (2011). “*B Lab : Building a New Sector of the Economy.* 32.”

Martinet, A. C. (1984) “*Management stratégique : organisation et politique*”, Paris, McGraw Hill.

Martinez-Coneza, I., Palacios-Manzano, M., Soto-Acosta, P. (2017). “*Corporate Social Responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs.*” *Journal of cleaner production* vol.142 part 4, p.2374-2383,
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>.

Miller, VV., Pisani, MJ., Henriques, I., Renaud-Sepulveda, JA. (2012). “*Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting?*” *Management International Review* 52, p.107-136. DOI10.1007/s11575-011-0098-8

Mullenbach. A. (2007/1). “*L’APPORT DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES À LA MODÉLISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES*”. *La Revue des Sciences de Gestion* n°223, p. 109-120.

Murillo, D. & Lozano, M. (2006). “SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words.” *Journal of Business Ethics* 67, p. 227-240, DOI 10.1007/s10551-006-9181-7.

Nations Unies. (n.d.) “L’Accord de Paris”, consulté le 4 septembre 2022 sur: <https://www.un.org/fr/climatechange/paris-agreement>.

Nations Unies (2020). “17 objectifs pour sauver le monde”. Objectifs de développement durable. Consulté le 15 septembre 2022 sur le site : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Nations Unies. (2022), “Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development”. Consulté le 4 novembre 2022 sur : <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

Normand, J. (2017). “B Corp. La création de valeur par l’impact.” *Questions de société* : Vol. 2e éd. Valeur(s) & Management (p. 62-70). Caen : EMS Editions. Cairn.info. <https://www.cairn.info/valeurs-et-management--9782376870722-p-62.htm>

ORSE. (2003). “Analyse comparative d’indicateurs de développement durable, à la demande de l’Observatoire des Stratégies Industrielles”. Direction générale de l’industrie, des technologies de l’information et des postes (DIGIPIT), Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie , <http://www.industrie.gouv.fr>

Parker, C.M., Redmond, J., Simpson, M. (2009). “A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements.” *Environmental and Planning C : Government and Policy*, 27(2), p.279-301.

Parlement Européen. (2021). “Petites et moyennes entreprises” Fiches thématiques sur l’Union européenne. Parlement Européen. Consulté le 7 octobre 2022 sur le site: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/63/petites-et-moyennes-entreprise>

Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2011). “Recognizing opportunities for sustainable development.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), p. 631-652.

Perrini, F., Russo, A., Tencati, A. (2007). “CSR strategies of SMEs and Large firms. Evidence from Italy.” *Journal of Business Ethics* 74, p.285-300. DOI 10.1007/s10551-006-9235-x.

Petts, J. (2000). “Smaller enterprises and the environment, Organizational learning potential.” In S. Fineman Editions, *The business of greening*, p.153-168.

Pizzi, S., Rosati, F., Venturelli, A. (2021). “The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: Introducing the SDG Reporting Score.” *Business Strategy and the Environment*, 30(1), p.404-421.

Quinn, J. (1997) “*Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner-managers of small business*”.

Reverdy, T. (2005/1). “*Les normes environnementales en entreprise : La trajectoire mouvementée d’une mode managériale.*” Presses de Sciences Po “Sociologies pratiques” n°10, p.97 à 119, <https://doi.org/10.3917/sopr.010.0097>.

Ritschelova, I. (2015). “*Oral communication of the President of the Czech Statistical Office.*” In: Meeting of the Governmental Council of Sustainable Development, Prague, April 2015.

Russo, A. & Tencati, A. (2009). “*Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms*”. *Journal of Business ethics* 85, p. 335- 353. link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9736-x.

Rutherford, R., Blackburn, R. A, Spence, L. J. (2000). “*Environmental management and the small firm: An international comparison.*” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6), p. 310-325.

Rutherford, R. & Spence, L. (2001). “*Social responsibility, profit maximization and the small firm owner-manager.*” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), p.126-139.

Saniuk, S. & Szczanowicz, J. (2016). “*Evaluation and reporting of CSR in SME sector*”. *De Gruyter Open* vol.20, No°1, DOI: 10.1515/manment-2015-0027.

Schaper, M. (2002). “*Small firms and environmental management : predictors of green purchasing in western Australian pharmacies.*” *International Small Business Journal*, 20(3), p.235-251.

Science Based Targets. (n.d). “*About us*”, Consulté le 15 octobre 2022 sur le site : <https://sciencebasedtargets.org/about-us>.

SDNS, 2015. “*Indicators and a monitoring framework for the sustainable development goals. Launching a data revolution for the SDGs.*” In: A report by the Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network. Revised working draft (Version 7), March 20.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998), “*Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities.*” *Strategic management Journal*, 19(8), p. 729-753.

Singh, R.K., Murty, H.R., Gupta, S.K., Dikshit, A.K., (2009). “*An overview of sustainability assessment methodologies.*” *Ecol. Indic.* 9 (2), p.189–212.

Spence, J. (1999). “Does size matter? The state of the art in small business ethics”, Business Ethics, the Environment & Responsibility vol.8(3), p. 163-174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>.

Spence, L.J. (2007). “CSR and small business in a European policy context : the five « C »s of CSR and small business research agenda 2007.” Business and Society Review, 112(4), p.533-552.

Stubbs, W. (2017b). “Sustainable Entrepreneurship and B Corps.” Business Strategy and the Environment, 26(3), p.331-344. doi: 10.1002/bse.1920

Sweeney, L. (2007), *Corporate social responsibility in Ireland: Barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR*. Corporate Governance, 7, p. 516 à 523.

Tilley, F. (1999). “The Gap Between the Environmental Attitudes and the Environmental Behaviour of Small Firms”. Business Strategy and the Environment 8(4), p. 238 à 248.

Tilley, F. (2000). “Small firm environmental ethics: how deep do they go?”, Business Ethics, the environment & Responsibility vol 9(1), p. 31-41. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00167>.

Torugsa, N.A., O’Donohue, W. et Hecker, R. (2011). “Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs : empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector.” Journal of Business Ethics, 109(4), 483-500.

Torrès, O. (2015)., “Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité”. Revue française de gestion, 2015, vol. 41, n° 253, p. 333–352. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.119-138>.

Uhlaner, L.M., Berent-Braun, M.M., Jeurissen, R.J.M. et de Wit, G. (2011). “Beyond size : predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs.” Journal of Business Ethics, 109(4), 411-429.

UN, (2020). *Supporting small businesses through the COVID-19 crisis*. <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>.

UNGC. (2021). “The UN Global Compact Ten Principles and the Sustainable Development Goals.” https://media.business-humanrights.org/media/documents/filles/documents/UNGCPprinciples_SDGs_White_Paper.pdf

UNSD, 2014. *Envstats: News and Notes*. Issue 35, August 2014. UN Statistical Division, New York.

Vandenberg, P. (2006). “Poverty reduction through small enterprises”. International Labour Organization Geneva, SEED Working Paper No. 75.

Veyrat, P. (2018). “3 Exemples de tableaux de bord prospectifs et leur mise en pratique dans l’entreprise.”. Heflo, Consulté le 14 novembre 2022 sur le site : <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/tableau-de-bord-prospectif-exemple/>

Veyrat, P. (2019). “6 étapes pour déployer un tableau de bord stratégique RH”. Heflo, Consulté le 21 octobre 2022 sur le site : <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/tableau-de-bord-strategique-rh/>

Vives, A. (2006), “Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America.” *Journal of corporate citizenship*, 21, p.39-50.

Wolff, A. (2015), “Bilan Carbone - Mise en œuvre”. <https://doi.org/10.51257/a-v2-g1819>

Wood, D. (1991). “Corporate social performance revisited.” *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Annexes

1. Guide d'entretien

1. Pouvez-vous vous présenter, présenter votre entreprise et son but? Quel lien avez-vous avec la RSE et quels sont les enjeux clés ? Comment la démarche s'est-elle progressivement installée dans l'entreprise ?

2. Quelles ont été vos principales motivations à intégrer des démarches RSE dans votre stratégie d'entreprise ? + difficultés ? Quels sont les principaux impacts (positifs et négatifs) de votre entreprise sur la société ? sur l'environnement ? Comment avez-vous identifié ces impacts ? Comment les mesurez-vous ? Avec quels outils et indicateurs ? Pouvez-vous m'envoyer des infos complémentaires sur ce sujet ?

3. Quelles sont les différentes actions mises en place au sein de l'entreprise pour mesurer et améliorer les performances ? Quels outils utilisez-vous ? Avez-vous des Framework de référence et si oui, pourquoi ce choix ? (Le GRI, Le SSCB, Le TBL). Enfin Avez-vous quelques exemples d'indicateurs dans les différents domaines ?

4. Rencontrez-vous des difficultés quant à la précision ou à la mesure de certains KPI ? Si oui, comment y remédier pour vous rapprocher de l'objectif ?

5. Quelle est la place des indicateurs de performance RSE par rapport aux autres indicateurs (financiers, opérationnels, etcetera.) ? Est-ce que vous observez des synergies entre les différents indicateurs ? Peut-on faire des liens entre indicateurs RSE et indicateurs financiers ?

6. Comment récoltez-vous les informations nécessaires à la précision de vos KPI ? A quelle fréquence, en interne, les informations de ces KPI sont transmises ? Les employés sont-ils régulièrement au courant de l'évolution de la situation ou est-ce qu'ils en sont informés deux, trois fois durant l'année ?

7. Que diriez-vous sur l'impact qu'a votre entreprise sur l'environnement et sur la société ? Quelle est la meilleure façon, selon vous, d'améliorer celui-ci ? Et enfin, Comment voyez-vous le rôle de la mesure ?

2. Interviews

Retranscription N°1: Alpha Innovations : 24 août de 14h à 14h57

G: Pouvez-vous présenter votre entreprise et les liens que vous avez avec la responsabilité sociétale des entreprises?

I: Alpha innovation fabrique des alimentations électriques pour simplifier très fort vous avez un portable, vous le chargez, vous avez besoin d'un chargeur et sans appareil qui va transformer les qui vient du réseau donc un courant alternatif il va le convertir en courant continu qui est le courant que vous avez dans la batterie de votre téléphone. Donc, c'est un espèce de filtre électricité et doux et donc nous on s'habille des transfos comme on a pour un portable. Pour l'industrie ce sont des modèles de tailles un peu différentes entre un kilowatt et 20 kilowatts. Je dirais que nous sommes au-delà de ce que votre portable a besoin pour fonctionner, on pourra faire des convertisseur d'énergie pour des appareils.

On ne va pas réaliser des pièces comme Apple. Nous travaillons avec General Electric et nous effectuons déjà quelques milliers de pièces par an mais c'est les plus grosses quantités, ce qui n'est pas non plus énorme. Ce n'est pas comme en Chine où on parle de millions d'applications. Alors nous travaillons essentiellement pour des grandes sociétés et celles-ci qui sont cotées ont elles-mêmes les obligations de reporting et demandent à leurs fournisseurs d'être aux normes. Du coup, vous devinez que nous sommes petits. Nous n'investissons pas là-dedans parce que cela demande évidemment beaucoup d'audit, de travail de remise en questions.

En tant que PME on ne prend pas le temps de le faire ici mais nous avons quand-même un rôle à jouer en tant qu'entreprise. Certaines demandes sont arrivées à temps par rapport à notre réflexion personnelle car nous étions en train de réduire sa consommation d'électricité. Par exemple, pour notre consommation d'emballage de carton, nous avons prévu un compost. Nous avons aussi eu des demandes de nos clients obligatoires en mai où on nous faisait bien comprendre que si nous ne montrions pas patte blanche et que si nous ne soumettions pas à ce questionnaire, notre entreprise avait moins de chance de faire de nouvelles affaires, même si nous avons à faire à des clients indulgents, un peu de tenue par nous et qui ne pouvaient pas du jour au lendemain aller ailleurs. Ils ont donc besoin de nous autant que nous avons besoin d'eux mais néanmoins tu nous parlais et on a fait cette envie à ce moment-là et puis quand tu as aussi des jeunes collègues des jeunes ingénieurs de gestion c'est évidemment une problématique qui nous parle au quotidien. Du coup, nous voulions en tant qu'équipe faire quelque chose: on s'est mis à trop 4 sur le sujet pour répondre aux questionnaires et ecoVadis. C'est une plate-forme qui a trouvé le filon de cette RSE et qui a créé un questionnaire et qui est labellisé par les grands groupes pour donner une cotation aux entreprises, en fonction de leurs réponses aux questions et des process qui sont mis en place. Cela nous a mis quelques mois pour remplir ce questionnaire. On a mandaté des consultantes qui ont fait notre bilan carbone, ce qui constitue un deuxième chantier en parallèle. Puis, nous avons reçu notre bilan carbone et nous avons reçu les conclusions. A présent, nous sommes dans la salle de formation du personnel. Nous travaillons la culture d'entreprise. A partir de septembre nous commençons des ateliers qui seront coachés par des consultants. Toute l'entreprise sera divisée en plusieurs groupes. Nous avons reçu le planning récemment. Le but est de tirer les idées de chacun sur : comment peut-on faire mieux dans le cadre de notre impact sur l'environnement?

donc on est plus sur l'impact environnemental au terme de sa ou bien faire notre rapport de politique RSE au départ on s'est dit qu'on allait faire sur base des commentaires qu'on a reçu de notre audit donc dans notre dit on nous a dit tout ce qui était bien puis les points à améliorer donc on pourrait se donner

comme politique d'améliorer tous les points faibles. Donc dans notre rapport ecoVadis on est gold on se dit qu'on est déjà très bien côté au-dessus il y a platine je crois il est vrai parce que normalement il y a bronze argent or et platine et du coup oui pour une PME on est plutôt on est plutôt bien mais comme je disais il y a des points à améliorer donc on peut déjà mettre certaines choses en place il y a notamment à point par exemple on a pas de système de gestion de l'eau ou de recyclage de l'eau Mais dans notre process de production il y a pas d'eau il y a juste les gens qui tire la chasse et les gens qui font la vaisselle c'est tout donc on n'a pas mis spécialement un process de récupération d'eau on aimerait bien avoir une citerne à eau de pluie par exemple ce serait déjà chouette pour les toilettes mais ça c'est compliqué et assez coûteux à mettre en place voilà on dit qu'on a déjà mettre au point des robinets économie zater d'eau et voilà donc c'est une des remarques on avait eu nos collègues de Liège avez une remarque sur la diversité est-ce qu'il va pas du tout ça dans le comité de direction bon voilà c'est le genre de conclusion comme ça qui tire donc chaque année ecoVadis sens doit soumettre un plan au dire ce qu'on a amélioré et quand on va améliorer le reste et le rapport est valable 2 ans donc au bout des 2 ans et reçoit en audit. Oui si tu veux on peut voir notre score général donc on est dans le 94 percentil non c'est bien ici environnement 70 le beurre and Human Rights 70 il a insisté mais bon on a 50 et c'est vrai que là-dessus ils ont tous très bien pas mal en Chine donc c'est pas top donc là on a nos forces 2 points d'amélioration et trouve aussi que la documentation sur certains aspects comme la politique sur la gestion de l'eau est vacantes mais c'est normal c'est parce qu'il y a rien Donc je me suis dit qu'on allait faire notre politique RSE sur base de est-ce qui est noté mais je trouve que c'est un peu trop je vais pas dire simpliste mais bon La demande il y a pas de documentation convaincant sur sustainable procurement policies , C'est parce qu'en fait on est on est pas très bon parce que il y a tout ça à décliner Et il suffit pas de copier coller les titres donc va prendre ses points là et sur cette base là on va discuter en équipe pour dire bon ben voilà qu'est-ce qu'on a fait pour améliorer. Alors il y a déjà des choses qui sont entamé Alors on va mettre en avant il y a des choses aussi qu'on va encore faire on a notamment engager un nouveau collègue on a aussi un un collègue qui aura commission de trouver d'autres partenaires que nos fournisseurs chinois donc d'avoir des unités de production si possible en Wallonie ou en Belgique ou en Europe non seulement pour pour éviter les transports en bateau mais aussi pour éviter pour les droits de l'homme parce qu'on sait que en Chine sont pas trop respecté je veux dire que niveau de ce bilan RSA il y a bien sur l'environnement mais aussi par rapport aux droits de l'homme à l'éthique c'est pas uniquement la viande par exemple le bilan carbone est un des éléments environnemental Et ça le bilan carbone on l'a fait faire Donc nous on a fait c'est un autre bilan carbone par la société Smart tu circo et qui a décrit notre organisation Et nos émission qui sont liés à notre consommation d'énergie donc l'électricité et le gaz que tu utilises tout ce que tu achètes tout ce que tu emballe ce que tu fais transporter les gens qui viennent en voiture travailler les déchets nos immeubles qui consomme aussi Il y a un autre point qui est très important c'est la consommation liée à la fin de vie des produits sur le marché donc c'est simplement quand tu vends des produits tu sais que ça va consommer de l'électricité et chaque activité que tu fais a un impact carbone deux par son existence et nous qui vendons des produits qui sont des transformateurs électriques ça consomme de l'électricité et donc cette savoir quel est l'impact de nos produits sur le marché sachant qu'ils ont comme une durée de vie de 15 à 20 ans et qui consomme x électricité Suite pour nos achats de matières premières ils ont à chaque fois mis en tonne combien ça consomme par an et du coup combien ça d'impact Après moi ça je sais pas comment ils ont fait donc il transforme en fait le poids en impact carbone et pour les déplacements oui c'est assez rigolo parce qu'on a peu de visiteurs. Le taux de voyage professionnel et nos gens habitent relativement loin pour venir travailler donc il pèse lourds en déplacement Si maintenant on regarde un peu le le taux d'émission partir de déchets on voit que papier-carton c'est le plus gros est-ce qu'on jette et donc il y a toute une série de mesures qui a été prise pour arrêter d'acheter du carton emballé dans du carton mets sur des contenants récupérable notamment maintenant libre des produits dans des boîtes en bois que le client on retourne par après nous voilà on évite d'en bas les débats les jeter les cartons à tous les niveaux et à tous les stades de production ont aussi mis un compost on met pour réduire les ordures ménagères

G: Est-ce que mettre en place des indicateurs est l'une de vos priorités?

I: Oui, on vient d'engager quelqu'un Responsabilité ce sera système est beau operating plan est-ce que justement un point faible dans le bilan et qu'on l'a dit c'était sur la une et bilitys au niveau de notre flux d'approvisionnement et donc c'est and operation planning ça veut dire que où la vendre des produits un client et y a tout un flux avant donc on va l'acheter en Chine et en fait on développe chez nous donc on fait développement chez nous et puis on le sait produire en Chine et donc le cul ça fonctionne pas être d'élaborer un plan industriel et commercial et de voir Un équilibre entre Supply Chain vente capacité interne objectifs financiers il va mettre on n'en tiens à disposition de vente d'une carte de produit il va coordonner le processus mensuel et donc dans ces missions qui lui sont confiées il y a la migration du système ERP parce que pour avoir d'équipe II il faut des données et pour avoir des données il faut avoir un RP mais il est pas dans sa dernière version donc on finit d'abord cette migration version 10 ce sera fini fin novembre mets les bons il peut déjà à travailler avec les données on a 2 2 version 8 donc élaboration suivi et communication l'équipe II production RSE c'est c'est une de ses missions et puis il va aussi devoir piloter avec le responsable production digital en fait on va on veut être Factory of the future en 2024 et donc on doit améliorer Notre digitalisation et Smart manufacturing c'est vraiment travailler avec des outillage moderne et en évitant le gaspillage en évitant de par exemple imprimer des plans version 1 version 2 version 3. mais donc voilà dans dans ce qui t'intéresse vraiment lui il va devoir mettre en place l'équipe II mettre en place une équipe parce qu'il va pas travailler tout seul où justement trouver des points d'amélioration à notre processus de notre supply chaîne et notamment essayer de rapatrier un maximum de production en Europe. Alors ici c'est notre revue de direction ou une fois par an on doit faire le point sur ce qu'on a dit qu'on ferait et sur ce qu'on va faire en tant que direction et on a déjà mis quelques KPI pour le moment on a préparé avec des tailles de base en fonction de notre consommation énergétique en fonction de la gestion des déchets mais on n'a pas encore un truc qui est vraiment bien bien mis à jour.

Donc voilà quelques exemples d'indicateurs qui sont mis par process on par exemple le nombre de visites clients dormant Prosper est où c'est l'objectif d'enfer plus de 10 parents donc on remplit en fait ce tableau là. donc on à chaque fois me exemple qu'est-ce qu'on veut que nos commerciaux réalise chaque année au moins et donc il fasse au moins un plan d'action de le top 3 des clients principaux on est en verre quand c'est ok on est en bleu quand c'est pas ok performance financière et le coup par rapport au budget on met les clients qui ont été analysés il faut que la marche de plus de 35 % soit atteinte et aussi le taux de certification plus compliqué à expliquer mais en fait nos produits doivent être certifié et c'est un certain ingénieur il doit le faire il avait toute une liste de produits à faire certifier selon les nouvelles normes qui était sorti bouboule être à 100 % en 2022 il était à 70 % en 2021. ensuite j'ai aussi le taux de retour de marchandise donc nous on aimerait que ce soit moins de 2 pourcents donc on a 0,15 pourcents donc c'est positif et pourquoi demi c'est parce que au-delà de 2 et demi c'est comme un mauvais ratio.

Je sais que dans les chiffres qu'on a suivis on a également un plan bonus pour notre personnel et on a mis comme objectif de réduire le taux de déchets ménagers de X pour cent donc ça c'est un objectif qu'on s'est mis en 2022 pour toute l'équipe. Diminution de 20 % de tous les déchets ça c'est un des objectifs qu'on a mis à l'ensemble de la société et un autre objectif on s'est fixé c'est une diminution de 15 % des déchets en plastique en carton donc à la fois on essaie d'emballer on prend moins de nouvelles matières moi plastique et carton et donc quelque part tu peux dire que c'est un képi I parce que c'est un indicateur qu'on aura bien travaillé par rapport à notre objectif et voir si on n'est pas revenu a diminué de 15 % j'ai non réduction de plastique Entre la consommation 2020 et 2022. la base de référence c'est le rapport annuel de René oui qui est l'organisme qui fait l'enlèvement des déchets et qui nous dit bah j'ai enlevé autant tonne de carton cette année chez toi et voilà ton rapport et puis alors il va venir débute

2022 on sera un rapport en 2022 je suppose ou 2023 de combien il a pris 2 tonnes cette année si et l'autre c'est en plastique donc là c'est tout venant c'est une poubelle noire comme on dit toi c'est les poubelles qui sont ni du plastique ni du verre ni des cartons recyclables c'est vraiment les poubelles comme à la maison quoi et on essaye vu qu'on a mis un compost et qu'on recycle au maximum que ça diminue on a mis de 20 % à mon avis ce sera le cas parce qu'on jette quasiment plus rien enfin plus rien dans les déchets tout-venant.

ensuite par rapport au framework des au DD Oui on est censé respecter ça mais ça ça va rentrer dans dans la définition de notre politique RSE les BG c'est beaucoup plus globale mais ce que j'ai compris en tout cas c'est que il y a plein plein de bêtises voilà qui ont été définies par les Nations Unies tu vois il a mon tous les objectifs qui monte plastique dans les océans la biodiversité jeune fille accès à l'école il y a plein plein de bêtises entente entreprise en fonction du métier que tu fais tu as plus ou moins d'influence sur l'un sur l'autre SDG personnellement nous en travaillant à Louvain-la-Neuve vu qu'on va travailler avec moins de plastique et qu'on va consommer moins de plastique ben on va avoir un impact un direct sur le plastique qui se trouve dans les océans mais par mon travail je ne pense pas que je donne accès je vois pas comment je peux vraiment aider les autres à part si je donne de l'argent à une œuvre qui s'occupe de ça par exemple donner de l'argent à une association qui va donner des cours à des jeunes filles qui n'ont pas accès à l'enseignement mais voilà là ça devient vraiment du du mécénat quoi donner à des œuvre sans le fait de toute façon et chacun choisit ses combats mais au quotidien j'ai pas vraiment d'impact mais par contre si j'étais une entreprise multinationale comme Decathlon ben je pourrais très bien dire à mon personnel une journée par mois de donner des cours de français à des enfants par exemple et là je pourrais le faire physiquement mais voilà on est en localiser à Louvain-la-Neuve et toutes les petites filles de la région ont accès à l'enseignement donc voilà les ODD c'est vraiment hyper varier et en fonction de ton activité tu dois pouvoir dire ben oui ça je peux faire quelque chose concrètement. Exemple j'ai un collègue qui a un peu près la même activité que nous ici à Louvain-la-Neuve il a donné du temps à lui et de ses ingénieurs pour aller fabriquer un aspirateur artisanal et donc il s'est engagé pour la santé l'accès à la santé pour tout le monde qui a un SD j'ai finalement l'accès aux soins de santé. Mais voilà c'est vraiment important de faire le lien en tant qu'entreprise entre c'est qui piaille il est s.d.g. parce qu'il y en a beaucoup qui ne comprennent pas et peut-être lire tu n'as pas encore fait oui des rapport RSE d'entreprise et tu vois du coup il y en a qui ont vraiment bien compris ce sujet et il y en a qui font juste des copier-coller de texte pour dire qu'ils ont fait quelque chose comme du greenwashing. Donc voilà par exemple lutter contre la faim dans le monde ou ou quoi mais ça n'a pas de tellement d'intérêt ou comme je disais oui donner de l'argent à une œuvre mais sinon là on peut pas vraiment avoir un impact par contre sur les sustainable communities donc SDG 11, Là par exemple on fabrique des équipements électroniques qui permettrait de faire en sorte que toutes les villes même même dans les régions où le réseau électrique n'est pas stable comme en Afrique, De créer des réseaux d'énergie permettre de faire un backup. Et voilà on peut se dire qu'avec notre avec notre activité ah ben oui on n'y avait pas pensé mais on peut aider l'humanité à avoir accès à l'électricité à tout moment par exemple. ensuite il y a aussi affordable and clean energy là aussi on travaille sur des systèmes qui permettent de transformer l'électricité des panneaux solaires pour les charger dans des batteries on peut même peut-être aller livrer chez des gens ça on peut faire. Donc voilà faut faire attention parce que souvent les gens font des petits des images en disant voilà c'est joli et tout mais c'est pas vraiment ce qu'ils peuvent apporter concrètement. C'est comme tout à l'heure on parlait de la supply chain ici on s'engage à consommer durablement Donc on va acheter fair trade mais du coup si tu achètes faire très tu fais pas ta production en Chine. Je voulais vraiment qui ait du corps qui est des engagements réels pour faire quelque chose pour du vrai. donc on est en plein dedans mais on n'est pas encore prêt mais je pense qu'on a encore pas si mal parce que voilà eu beaucoup d'événements la crise du covid tu as la crise de l'énergie et donc en a beaucoup qui ont dû se consacrer aux urgences non pas du tout le temps de rentrer là-dedans heureusement nous on n'a pas été trop touché par le covit puisqu' on a pu travailler on a assez

d'espace pour que tout le monde soit bien séparé et vu qu'on travaille pour le médical on a dû continuer à travailler.

G: Quelle est la place des indicateurs portés sur la RSE par rapport aux autres indicateurs?

I: Bah déjà oui là et resto ça couvre tellement de choses hein pour moi c'est les trois P un profil planète people on doit être rentable parce que si on n'est pas rentable on va disparaître et donc les gens n'auront plus de boulot on doit respecter nos travailleurs et nos partenaires parce que tu disputes avec les gens les pays mal il y aura pas de continuité et la planète mais oui si tu continues à lui j'ai comme on lui actuellement mais il y aura plus de planète donc les 3 p sont indissociables les uns des autres et donc l'équipe II doivent pour moi avoir autant d'importance les uns que les autres et en mettant des autres objectifs RH comme le bien-être au travail par exemple ça rentre aussi dans ta politique RSE alors qu'on a déjà des bien-être au travail notamment un des qui paille du bien-être au travail mais c'est le c'est le taux d'absentéisme. ça pour moi c'est un indicateur très important pour voir si par exemple voilà chaque lundi quel est le taux d'absentéisme parce que oui pour moi ça révèle beaucoup de choses sur le mien notre travail que voilà nous nos conditions de travail sont vraiment bonnes et c'est pas là que on va attraper des maladies mais c'est à la fois un indicateur RH classique qui existent dans toutes les entreprises mais c'est aussi un indicateur responsabilité sociétale d'entreprise parce que voilà tu te le droit en société de donner un environnement sain pour le travail je crois que l'indicateur qui manque encore beaucoup c'est l'impact carbone des entreprises et encore beaucoup de l'entreprise qui n'ont pas mesurer leur impact carbone et donc du coup qui ne savent pas où il faut aller pour l'améliorer ça ça va arriver parce que je pense que c'est qu'un de plus en plus demandés donc ça va devenir une obligation de reporting officiel mais par contre on a aussi déjà depuis longtemps diminuer notre quantité de déchets on a un rapport qui nous dit chaque année et voilà Combien on a consommé déchets donc on pourrait déjà voir des indicateurs et je suis sûr que dans les grandes entreprises ils ont déjà c'est indicateur donc pour moi oui ça doit avoir un poids équivalent mais pour moi ils sont entremêlés je peux plus aujourd'hui produire en temps foot Anton en Pack carbone est-ce que ça va directement Sur les prix et sur ton personnel voilà si si tu t'en fous complètement de l'environnement le personnel va pas rester voilà t tout est lié donc je dirais équitable j'ai parfait mais si jamais vous avez.

Moteurs: on travaille pour des grands groupes des clients ce sont nos moteurs et ça c'est toute la logique et covadis qui nous dit que pourrait de labellisé ecoVadis tu dois travailler avec des gens qui sont ecoVadis et donc ils touchent toute la Supply Chain comme ça donc le moteur est de montrer patte blanche vis-à-vis de tes clients ensuite un deuxième moteur c'est le recrutement et la conservation des talents car si en tant qu'employeur tu en as rien à foutre de l'environnement alors que les jeunes sont plus en plus mobiliser et sensibiliser par ça. en haut de moteur bain directement à la crise énergétique avec la guerre en Ukraine a moins consommer parce que voilà les les prix sont tellement aidé que ça nous pousse finalement à faire attention ah non notre consommation donc ça c'est aussi un moteur jacuzzi

Freins : frein donc on vient d'en parler mais non plus il y a eu des périodes covit les crises énergétique, les augmentations des salaires qui vont peser énormément sur le coût de revient, la guerre en Ukraine c'est aussi ce qu'on a pu pu vendre dans ces régions-là et qu'on ne peut plus acheter dans ces régions la dans notre cahier aussi la crise des composants électroniques parce qu'on a plus accès à nos matières premières donc il y a les priorités du business qui font qui a d'abord le mode survie français et aussi je dirais qu'il y a aussi des freins dans le chef de certaines PME ou à l'aune des freins au niveau culturel

au sein des 2 personnes d'une autre génération des anciens chefs d'entreprise et qui sont complètement perméables à ça j'ai pas envie de dire qu'ils sont climato-sceptique mes limites ils sont climato obtus pour ne pas qu'on les oblige à changer de manière de vivre. donc ils veulent bien entendu il y a un problème mais ce sera pour les suivants car eux ils sont en fin de carrière ils vont pas commencer à s'occuper de ça merci

Retranscription 2 : Tapio : 31 août de 18h à 18h15

Pouvez-vous vous présenter? Présenter votre société et les liens avec la RSE?

- Moi c'est Louis Collinet, j'ai fondé Tapio il y a à peu près trois ans. Tapio accompagne les entreprises dans la transition écologique. On combine l'expertise et la technologie. On est parti du principe que beaucoup d'entreprises devaient et voulaient opérer une transition écologique mais étaient démunies parce qu'elles ne savaient pas comment s'y prendre. On a donc décidé de mettre à disposition des outils technologiques pour pouvoir démocratiser l'accès à la transition écologique. Concrètement on a créé une boîte à Outil digital, pleines de fonctionnalités qui permet de construire la stratégie climatique des entreprises. Le lien avec l'impact est très lié avec l'environnement donc on est le E de ESG et donc voilà, notre métier est d'accélérer la transition écologique dans les entreprises pour essayer de rester dans les objectifs de Paris.

Quels sont les indicateurs que vous utilisez?

- Chez nous il y a un peu deux niveaux. On a une responsabilité sociétale et on est donc labellisé B-corp et au niveau des entreprises qu'il accompagne, on se concentre vraiment sur l'impact écologique et environnemental comme les analyses d'émissions de CO2, la définition du plan d'action, de la target et des objectifs et la réalisation de ces objectifs.

Comment allez-vous nourrir vos propres KPI chez Tapio?

- On a nos propres outils. On a un bilan carbone qui est disponible et qui est en ligne.()

Mais notre focus est surtout d'accompagner les entreprises dans la transition écologique à elle.

Utilisez-vous certains cadres de référence?

- Oui, donc on utilise des frameworks comme le greenhouse gas protocol, le bilan carbone des entreprises ou le bilan carbone de l'ADEME. La définition des objectifs on le fait avec science base target donc ça c'est le SBTi et on traite en fait, certains éléments des SDG et donc principalement celui sur l'environnement qui est le 12ème je pense. Ce sera les cadres principaux mais après par secteur il y aura certaines spécificités. Il y a certains secteurs ou dans

certains pays, ils ont des cadres un peu différents que ce soit au niveau du reporting ou au niveau de la méthodologie.

Avez-vous des difficultés pour obtenir certains KPI?

- Difficile à répondre, parce qu'on a des difficultés à construire le bilan carbone et les KPI donc là où on va aider c'est la construction de la mesure globale d'impact de l'entreprise et la difficulté sera de récolter de la donnée correcte et complète et ça on construit des outils pour remédier à ça. Ensuite, c'est d'essayer de potentiellement comparer, permettre aux gens de comprendre les performances dans tel ou tel KPI, mais c'est très difficile de ramener les informations au niveau de l'entreprise, de les amener en relatif. Par exemple, si une entreprise émet 1000 tonnes ou une entreprise émet X tonnes employé par exemple ou par euro de chiffre d'affaire. Parce que si on ramène pas à des unités comme ça, c'est compliqué de pouvoir améliorer sa performance et c'est très compliqué de se comparer. Ce sera un challenge, de collecter de la donnée propre, pour avoir un résultat correct et ensuite, pouvoir comparer ce résultat. Ça va être un des challenges dans le développement de nos outils technologiques.

Quel est la fréquence de KPI?

- Au niveau du bilan, c'est par année, nous on travaille principalement à ce niveau-là. Il y a aussi notre résultat de B-corp qui est publié à nos employés mais c'est tout, il y a pas de niveau de fréquence plus élevé que ça et vu que Tapio est une entreprise d'une dizaine, quinzaine d'employés, il y a pas de besoin encore aujourd'hui, ce n'est pas encore utile d'avoir une fréquence plus élevée à ce niveau-là.

Quel est la place des KPI RSE par rapport aux autres KPI existants?

- La place est énorme car c'est une de nos raisons d'existence, ils sont en train de prendre une place de plus en plus importante. C'est une des raisons principales pour laquelle les gens agissent et pour pouvoir communiquer là-dessus. Je crois qu'elle est assez fondamentale et il ne faut pas non plus négliger les indicateurs financiers parce qu'une boîte qui est très bonne d'un point de vue impact mais catastrophique d'un point de vue financier, ne pourra pas jamais gagner d'argent. Donc pour moi, elle est en train de prendre une place qui est équivalente aux indicateurs financiers.

Quelle est la meilleure façon d'améliorer son impact? Comment voyez vous le rôle de la mesure?

- La meilleure façon d'améliorer son impact, c'est de comprendre et d'éduquer autour de l'impact, car avant de comprendre ce qu'on a comme impact et pourquoi cet impact est mauvais, c'est très compliqué d'engager l'entreprise ou les personnes dans une transition quelle qu'elle soit. Pour moi donc, c'est d'abord de comprendre, et ensuite comprendre pourquoi cet impact est négatif et dans quelle mesure il l'est. Pour moi ça c'est le plus important, après, l'acceptation de la mise en place de solutions pour améliorer cet impact, et réduire cet impact sera donc directement lié à sa compréhension. Donc essayer de trouver une solution si les gens n'ont pas compris pourquoi on les ennuie, ça marche pas, donc voilà, moi je dirai ça.

Retranscription 3: Brasserie Brunehaut : 26 septembre 2022 de 10h à 10h30.

Pouvez-vous vous présenter , présenter votre entreprise et les liens avec la RSE?

- Je suis propriétaire de la brasserie Brunehaut, brasserie artisanale fondée en 1990, tombée en faillite en 2006 et que j'ai rachetée en 2007. Les 5 premières années ont été consacrées à redresser la boîte et puis après ça, j'ai voulu donner un peu plus de sens et de valeur à l'entreprise qu'uniquement faire de la bière et des bénéfices. On a donc depuis une dizaine d'années, réfléchi à un tas de truc pour améliorer la structure, le management et en faire une société un peu libérée, transformer la la production bio, se faire certifier naturel progrès, mettre en place et devenir la première brasserie belge à acheter toutes nos matières premières à des agriculteurs belges bios et en les payant plus chers que le prix du marché et puis finalement terminer par se faire certifier B-corp, la première brasserie européenne, il y a un an et demi.

Avez-vous des indicateurs de performance pour la mise en place de démarche RSE?

- Si on n'en avait pas, on aurait jamais réussi B-corp. Avec B-corp il faut prouver tout ce que vous dites. En gros, on essaye de faire attention à nos fournisseurs, à nos équipes, au bien-être de notre personnel, au bien-être de la planète, à nos clients pour ceux qui veulent bien écouter le message RSE, pour ceux qui en sont conscients, ce qui n'est pas toujours évident. Au niveau de l'entreprise elle-même, puisqu'on est B-corp on a également dû changer les statuts de l'entreprise, le premier objet social n'est donc plus de faire de la bière ou des opérations financières mais d'avoir un impact positif pour le monde.

Avez-vous d'autres exemples d'indicateurs?

- On a des indicateurs sur pleins de trucs. Sur la satisfaction du personnel. On essaye aussi un maximum de sourcer le plus localement possible et donc on a un screening de tous nos fournisseurs avec là où ils sont, ce qu'ils produisent et pourquoi on va chez eux. Si jamais il y a beaucoup de gens qui font officiellement le même produit plus près. On a aussi un screening sur la consommation d'eau, sur l'électricité produite par nos panneaux solaires, ce que ça nous permet d'économiser.

J'ai vu que 75% de votre énergie était produite par des panneaux solaires?

- 75% de notre énergie électrique est fournie par nos panneaux solaires. Par contre, on est encore très dépendant du fuel pour tout ce qui est production de chaleur.

J'ai aussi vu que vous mettiez en place des programmes de réduction de consommation d'eau, en quoi cela consiste-t-il finalement?

- En fait, quand on passe la certification B-corp, il faut donner des objectifs pour la prochaine certification qui se passe trois ans plus tard. Notre objectif est de diminuer notre consommation d'eau et donc le moyen qui a été identifié est de mettre une centrale de nettoyage centralisée et full automatique, au milieu de notre usine pour que le nettoyage ne se fasse pas de façon manuelle. C'est une grosse partie de notre consommation d'eau, c'est comme dans une cuisine, quand on a fini la cuisine, il faut laver les casseroles, et donc on fait pas trop couler le robinet

pour laver les casseroles en gros. Malheureusement, si la situation économique reste tel quelle est, on aura un peu de mal à trouver les financements pour installer cette machine qui coûte plus de 100 000€. Donc voilà, on est un peu rattrapé par les conditions de crise économiques mais c'est clairement un objectif.

Comment mesurer le bien-être des consommateurs?

- Il y a une espèce de tableau qui demande, êtes-vous content de travailler là? Est-ce que vous avez des remarques? Notre service qualité a mis au point un questionnaire que l'on remplit chaque année maintenant avec des suggestions. D'autre part, tout le monde sait dans la boîte que les investissements qui sont réalisés, sont en priorité pour le bien-être du personnel, pour améliorer la qualité des produits et en trois seulement, pour augmenter la productivité de l'usine. On a jamais réellement dû aller jusqu'au 3 car généralement ce qu'on fait en 1 augmente la productivité des gains plus que si on avait investi pour augmenter la productivité. Le bien-être fait qu'il n'y a pas de malades, que les gens sont contents de venir et qu'ils savent qu'on a investi pour leur bien-être et donc ils font attention à l'investissement réalisé pour eux et ça augmente donc, l'efficacité du travail.

Quelle est la fréquence des indicateurs?

- L'eau c'est par semaine par exemple, c'est même généralement plus par cycle de production. S'il y a une semaine où l'on brasse plutôt que de mettre en bouteille, on va relever les compteurs, les rentrer dans des tableaux, en fonction de l'activité. Par contre, la satisfaction du personnel, c'est une fois par an.

Utilisez vous certains cadres de référence?

- Nous on est pas ISO, on veut pas tellement suivre ISO car c'est figé, ça motive absolument personne, c'est juste chiant et on a trouvé que B-corp était beaucoup plus intéressant parce qu'au fait, c'est une certification qui n'a peut-être pas beaucoup de valeurs encore en ce moment, si on veut vendre dans la grande distribution. Cependant, il y a un impact au niveau du personnel qui est clair car on est embarqué dans une certification qui a du sens, qui a plus de sens que l'ISO et qui en plus est basée sur l'amélioration constante car tous les trois ans on doit essayer d'être meilleur qu'avant et c'est très sérieux. J'ai travaillé dans des grosses boîtes de plus de 250 personnes et on devait être ISO parce qu'on travaillait avec des gros bureaux d'engineering mais ici comme ce n'est pas absolument indispensable au niveau de la clientèle, c'est beaucoup plus intéressant d'être certifié B-corp qu'ISO. B-corp est le résultat d'une bonne dizaine d'années de transformation de la structure, des valeurs, de la raison d'être de l'entreprise, et donc non on en a pas trop besoin (d'outils). Il ne faut pas trop enfermer les gens dans des codes, quand c'est pas nécessaire.

Et concernant les SDG?

- Il y a une grande partie des ODD qui sont liés à notre activité, d'autres moins. C'est sûr que la faim dans le monde, ça nous touche moins que d'autres ODD. Les ODD c'est pour moi, des fragments de la philosophie de l'entreprise et donc tout ce qu'on sait faire par exemple, pour la réduction des inégalités, on travaille avec autant de femme que l'on peut, ce qui n'est pas évident car c'est un métier assez physique. On a un handicapé qui travaille chez nous. On essaye de pas trop se cantonner dans des cases. Finalement les ODD sont venus après la réflexion sur la

structuration des valeurs de la boîte et on se retrouve particulièrement dans un certain nombre d'objectifs de DD par rapport à d'autres.

Y-a-t-il des KPI plus difficiles à mesurer?

- Il y a deux ans, c'était impossible parce qu'on avait pas de compteurs et on nous a dit qu'il fallait qu'on parvienne à formaliser ce que vous consommez et les économies que vous faites. Maintenant on a mis des compteurs d'eau sur les principaux consommateurs d'eau, c'est-à-dire, la laveuse de bouteille, la ligne d'embouteillage, la salle de brassage et l'installation de nettoyage de la brasserie. Si on veut enregistrer, il faut mettre des enregistreurs tout simplement. Ça coûte juste de l'argent et ça demande un peu de discipline pour aller faire les relevés tous les X temps pour pouvoir suivre effectivement les KPI sur lesquels on porte un intérêt.

Quel est la place des KPI RSE par rapport aux autres KPI opérationnels ou financiers?

- On a un enregistrement de l'électricité produite jour par jour, mois par mois par rapport à une moyenne et ça nous permet de dégager comme économie de CO2 produit, de fuel, de charbons économisés. Il y a plutôt eu un changement de philosophie. Avant, les gens s'en foutaient de savoir si le papier de la photocopieuse provenait de forêts FFC ou de papier recyclés. Aujourd'hui le réflexe est devenu qu'on fait gaffe et donc chaque achat qu'on fait doit être justifié par un indicateur RSE mais qui n'est pas nécessairement figé sur du papier ou des colonnes car c'est impossible. Quand on achète des bics ou des crayons, c'est pas possible de mettre ça sur des tableaux...

Que diriez-vous de l'impact de votre entreprise sur l'environnement en général?

- encore beaucoup trop négatif mais je n'ai pas encore toutes les solutions pour le rendre plus positif. On vient d'un monde qui est super carbonaté, tout fonctionne par ça et je me souviens qu'il y a quelques années notre chaudière a failli exploser et on a dû la changer. On avait contemplé la possibilité de mettre une chaudière à bois à la place. La conclusion c'est que si on avait fait ça, on aurait pas trouvé de bois pour la remplir, que la capacité calorifique du bois par rapport au fuel qu'on utilise, est bien inférieure et on aurait donc dû utiliser plus de bois que l'on utilise de fuel et en plus le return économique du bois faisait qu'on se mettait, à la limite, en situation financière difficile pour pouvoir acheter cette installation. On ne l'a donc pas fait, on a acheté une chaudière au fuel beaucoup plus efficiente qui nous permettait d'économiser 1/3 de fuel par rapport à notre précédente et que la technologie avançant, comme je disais avec les panneaux solaires, les jours où il fait vraiment beau, on remet de l'électricité sur le réseau que le réseau nous paie pas. Il y a donc des capacités technologiques qui n'existent encore pas tout à fait aujourd'hui mais qui demain certainement, vont exister càd de pouvoir stocker l'électricité produite en trop chez nous, plutôt que de la rebalancer sur le réseau. Car par exemple chez nous, pendant la nuit il y a des chambres de fermentation qui tournent et donc il y a de l'électricité qui est consommée or il n'y a plus de soleil. Donc si on pouvait stocker nous même et que ce soit économiquement rentable de mettre un pack batterie chez nous, plutôt que de revendre à un prix dérisoire l'électricité à Engie, qui le revend le lendemain 10 fois plus cher à des confrères. C'est peut-être une bonne idée de circularité. Jusqu'à présent, c'est économiquement pas possible mais avec l'évolution des batteries pour les voitures et pour d'autres trucs, je suis quasiment sûr que d'ici deux, trois ans, ce sera une solution économiquement tout à fait acceptable. Tout évolue et il faut être assez intelligent pour pouvoir profiter des évolutions technologiques qui

sont moins polluantes ou qui n'ont pas comme conséquences de générer des problèmes plus graves que ceux qu'ils résolvent. Quand on parle de tout ça malheureusement dans la crise que l'on voit aujourd'hui, c'est que pendant les deux confinements, tout le monde est gentil, le bio, le local, les valeurs, etc. Il suffit qu'il y ait une crise où le pouvoir d'achat prend quelques sérieux mauvais points pour que y ait les trois quarts de la populations qui retournent leur veste en disant maintenant on veut continuer à s'acheter le nouvel iphone et partir en vacances et les belles résolutions qu'on a prise, cela n'existe plus. On vit donc quand même dans un monde compliqué et que la RSE il y a un an n'avait pas tout à fait le même goût qu'elle a aujourd'hui dans des boîtes comme nous qui avons un prix de revient plus élevés pcq on est socialement responsable, que des boîtes pour lesquelles cela n'a strictement aucune importance et qui vont continuer à acheter leur matière première à l'autre bout du monde où les gens sont mal payés. C'est une considération tout à fait personnelle, vu la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui. Rien est jamais gagné même si on croit être bon pour le monde, on est parfois durement rétablis devant la réalité des choses.

Quel est le rôle de la mesure pour vous?

- Si on veut prouver que l'on fait des efforts de n'importe quel type, il faut mesurer sinon on ne connaît pas les résultats. C'est une condition sine qua none de l'amélioration des proces. Si on ne mesure pas, on ne sait pas où l'on en est et vers où on va.

Retranscription n°4: W-agency : 13 septembre 2022 (16h30 à 16h55)

Peux-tu te présenter? Présenter l'entreprise et les liens avec la RSE?

- Je suis Théodore, je suis fondateur de l'entreprise W-agency qui fait du conseil et service en développement durable donc nous notre objectif, c'est que toute les entreprises qui envie de faire un pas dans la RSE et qui n'ont pas encore de stratégies ou de lignes directrices, on va les accompagner là dedans. La manière dont on travaille est toujours en trois phases. La première c'est l'évaluation, c'est un audit donc soit on utilise des outils que tu connais surement comme B-corp, comme Ecovadis pour justement pouvoir situer l'entreprise. Le label qu'on utilise dépend de l'objectif. Est-ce que c'est un objectif global de sustainability ou est-ce que c'est un audit très précis, par exemple, sur la partie environnementale. L'idée est donc de proposer un plan d'action. Le plan d'action c'est essayer de comprendre au niveau d'un benchmark, national, international ou sectoriel, de dire "voilà où vous vous trouvez aujourd'hui, où voulez-vous vous situez et on met en plan d'action en place. On a une spécificité en plus, c'est qu'on fait tout ce qui est bilan carbone en interne, c'est souvent une bonne porte d'entrée pour la partie environnementale. Il y a des clients pour lesquels on fait uniquement des bilans carbone, sans que cela rentre dans une stratégie globale, puis il y a une autre partie des clients où ça rentre dans une stratégie globale et donc on propose un bilan carbone en plus.

Quelles ont été les motivations pour intégrer la RSE ?

- On se rend compte qu'aujourd'hui il y a la taxonomie, tu as des règles au niveau international et on s'est rendu compte qu'il y avait une réelle opportunité de marché dans le GAP entre les grandes entreprises qui elles, ont des départements en interne, et doivent suivre certaines lois aussi en fonction de leur pays et en fait pour être compliant il va falloir que tous les fournisseurs,

qui eux généralement sont des PME, puissent aussi être compliant. Donc nous notre rôle est de décortiquer les grandes règles qui sont mises au niveau européen ou international, et de pouvoir aussi analyser les futures tendances en disant “ ok, voilà comment ça impacte les grandes entreprises, et voilà ce que devront faire les petites entreprises. Donc par exemple, si on prend l’obligation de reporting sur le carbone, c’est tout à fait encadré pour les grandes entreprises et moins pour les petites, et donc l’idée aussi est de pouvoir réaliser un bilan carbone qui va être compliant avec celui d’une grosse boîte. Ca c’est notre gros boulot, de pouvoir être compliant et de pouvoir anticiper les besoins futurs des entreprises.

Avez vous des KPI dans votre entreprise?

- Oui, on a quand même cette notion de ce qu’on conseille aux entreprises, on doit le faire en interne nous même. Donc on a réalisé notre bilan carbone, on a des SBTI sur la diversité, sur l’inclusion, sur nos émissions de CO₂, sur nos déplacements, sur la diversité en termes de nos clients, finalement tout ce que l’on propose, on le fait au final pour nous.

Comment sont sélectionnés ces indicateurs?

- Pour nous on prend ceux qui sont les plus pertinents par rapport à notre secteur. Par exemple, on ne fait pas de production dans notre cas. Vu que l’on fait du conseil, cela représente principalement les déplacements, les bureaux, les déjeuners, donc on mesure notre consommation à ce niveau-là, par contre pour nos clients qui font de la production, ce sont des KPI qui sont très différents. Les KPI doivent être un peu adaptés, par rapport à chaque entreprise. Comment est-ce qu’on fonctionne? En fonction des projets, on a des KPI différents. Si on travaille sur un projet social par exemple, les KPI utilisés ce seront la diversité, le type de profil qu’il y a au sein de l’entreprise, ce sera là des KPI très précis. Celui qu’on utilise le plus par exemple, c’est le turnover. A partir du moment où on met des choses en place au niveau social, si c’est bien fait, il y aura moins de turnover dans l’entreprise et les gens resteront plus longtemps. Si on se donne un objectif de diversité, on a mis en place une sélection des personnes anonymes, mis en place un système de traitement des CV particulier, mis en place des horaires aménagés qui permettent à des personnes de différentes cultures de pouvoir travailler. Comment vérifier cela? on aura des KPI spécifiques sur la diversité. En disant “voilà, des gens qui viennent de telle région, on veut qu’il y en ait au moins 10 pourcent”. Ce sont des KPI qui montrent un peu la bonne santé de l’entreprise. Par exemple, le CO₂, on a un KPI générique, voilà tous les ans on veut diminuer nos émissions de 4 pourcent, et puis après tu as des KPI individuels, par exemple sur la mobilité, tout le monde doit avoir diminué de 10%.

Est-ce que les KPI individuels, il y en a aussi pour vous-mêmes?

- On en a pour nous, on est une petite équipe de 5 et 6, on fait gaffe à nos kilomètres, à comment on vient au boulot et pour les beaucoup plus grosses entreprises où tu as 200 employés dans ce cas-là les KPI individuels sont beaucoup plus importants parce qu’encore une fois, c’est compliqué de savoir ce que l’autre fait. et donc si je donne l’objectif global que tout le monde réduise ses émissions de CO₂ de 10%, celui qui vient en vélo et qui ne fait pas de voyage professionnel, il est à son maximum. Alors que celui qui prend la voiture tous les jours, il a un potentiel plus important. C’est pour ça que c’est important de comprendre l’échelle et c’est pareil pour la production, on a des clients qui font 50 unités par an, ayant une tout petite chaîne de production, c’est compliqué de travailler là-dessus. Par contre, leur produit phare, où là il y a plus de budget, et qui a une consommation de co₂ plus importante, on peut être plus exigeants avec ces produits-là.

Quelle est la fréquence des données sur les KPI?

- Il y a deux types de données. Il y a les données qui sont déjà disponibles, par exemple pour un bilan financier, tu as un certain nombre de données qui sont reprises. Par contre, il y a des données qui n'ont jamais été mesurées. et donc ça fait partie de notre travail, c'est déjà de se dire que faut-il mesurer. Je te reprends l'exemple de l'inclusion dans l'entreprise, souvent c'est des données qui ne sont pas mesurées. Donc ils connaissent leur effectif, voilà on a 40 employés et 200 ouvriers mais on connaît le nombre de femmes et d'hommes et ça se limite à ça. Donc voilà de temps en temps, ça fait partie de notre travail de dire "vous devez mesurer ceci en plus de ça". Ensuite, au niveau de la récolte de données, au niveau du recrutement par exemple, c'est annuellement qu'on le fait parce qu'il n'y a pas suffisamment de changement tous les mois pour que ça vaille la peine. Par contre au niveau CO2, si tu veux atteindre les objectifs, ça peut être fait de manière mensuelle. C'est de dire que si on a mis un objectif que cette ligne de production diminue de 30%, on va le faire mensuellement pour essayer d'y arriver à la fin de l'année. Si tu le fais qu'une fois par an, telle chose n'a pas été faite. Si on le fait mensuellement, on peut dire à bah voilà, telle donnée je l'avais pas mesurée et je me rends compte qu'il y a une erreur dans l'action qui a été mise en place et voilà on peut l'adapter.

Au niveau des déplacements, quelle est la fréquence?

- Au niveau des déplacements, c'est assez récurrent. Tout dépend de qui car la majorité des employés viennent en vélo et dans ce cas-là on ne mesure pas car on considère que le maximum, à ce niveau-là, a été fait. Tous ce qui est données relatif aux employés n'est pas toujours mesuré. Tu mesures à partir du moment où il y a un point d'amélioration.

Suivez-vous certains cadres de référence?

- Oui, quand on a un plan d'action en place dans une entreprise, on fait un workshop SDG, et le but de workshop c'est de pouvoir fixer les axes prioritaires. Par exemple, une entreprise qui va dire que l'éducation est importante pour moi, et donc on va avoir un objectif par rapport à l'éducation. Ça veut dire que pour rentrer dans cette objectif d'éducation, qu'est ce qui faut mettre en place? Par exemple, mettre de la formation. Ok la formation ça va être quoi? Proposez aux employés six heures de formation sur les compétences internes et ayant un rapport avec l'entreprise et de dire voilà on a envie de proposer 12 heures de formation externe, n'ayant rien à voir avec l'entreprise, ça peut être des cours de langue, des cours de musique. Donc l'entreprise qui dit "voilà moi je veux former mes employés", elle va se mettre un objectif aussi pour atteindre ces SDG's qui va se répercuter en plusieurs beaucoup plus petits KPI's.

Exemples de KPI dans ces SDG's?

- Oui, par exemple, la consommation d'eau, le KPI qui est très simple c'est de mesurer sa conso annuelle, tu essayes de réfléchir au potentiel de diminution que tu peux avoir. Par exemple, si tu remarques que tu as que des bureaux, tu vas te dire "ok, je vais me rendre compte que je peux diminuer ma consommation d'eau en changeant la chasse des toilettes, ou des mitigeurs sur les robinets de la cuisine, ou mettre une petite pancarte pour que les gens fassent attention à la consommation d'eau. On va donc mesurer les potentiels et dire "voilà, je pense qu'on est capable de diminuer de 30%, le KPI sera de 30% et voilà ce qu'on va mettre en place pour l'atteindre." Mais l'idée, c'est que quand on arrive avec un nouveau KPI, l'idée n'est pas de

dire l'objectif est qu'on utilise plus d'eau. Il faut comprendre quel est la consommation nécessaire de l'entreprise, pour qu'elle fonctionne et puis limiter la partie excessive pour la réduire et donc pour cela on met en place des KPI. Pour l'eau c'est évident assez facile, après si tu vas dans un secteur industriel avec de l'eau, là ce sera la technologie. Ce sera "Comment faire pour que les machines utilisent moins d'eau, ça peut être des cas très pragmatiques des fois, où tu règles cela en une heure de réunion et puis de temps en temps tu seras avec des ingénieurs, une partie qui est quand même beaucoup plus complexe.

Vous utilisez des autres cadres ou normes ? Des normes iso?

- Le gros problème avec les normes ISO, c'est qu'elles ne sont pas spécifiques à un secteur d'activité précis. Dans beaucoup de jobs qu'on fait, on a la norme ISO comme un des objectifs à atteindre, donc on se dit qu'on veut devenir ISO, et en fait ça va faire que tout notre plan d'action, il y a des actions qui vont apparaître pour être compliant avec les normes ISO et puis il y a des actions que l'on va pas pouvoir dépasser et des axes qui seront prioritaires par rapport aux normes ISO. Donc ça c'est un peu la différence, c'est qu'on veut être ISO compliant si tu veux, ça va légèrement changer le plan d'action. Encore une fois, il faut être honnête, ISO n'est pas très réceptif. Donc ISO en général si tu es bon consultant, la norme tu l'auras sans devoir faire des changements trop profonds parce que justement ISO a été construit sur un modèle qui est fait pour tout le monde, alors que quand il y a des modèles beaucoup plus spécifiques à une industrie, tu peux avoir une exigence qui est beaucoup plus exigeante.

Y-a-t-il des indicateurs plus compliqués à obtenir?

- Je vais te reprendre l'exemple typique, dans une usine en termes d'électricité, c'est très facile de savoir la consommation générale de l'usine par contre si tu veux connaître la consommation par poste, c'est plus compliqué car généralement t'as un seul compteur dans une usine et pas 50. Ça veut dire qu'il faudrait installer des capteurs à chaque machine pour comprendre la consommation. Je te prend l'exemple de la mobilité aussi, quand tu as une voiture en leasing, c'est chouette car tu sais dire que chaque voiture a fait autant de kilomètres, par contre quand c'est des voitures privées, c'est nettement plus compliqué de savoir si c'était des déplacements professionnels, de quand c'était des déplacements privés, etc. On est sur quelque chose d'un peu plus complexe.

Y-a-t-il des liens entre les KPI RSE et les autres KPI style opérationnel ou financier?

- Je te prend l'exemple d'une entreprise cotées en bourse car c'est ce qu'il y a de plus facile, les indicateurs financiers sont obligés d'être là, et toi tu dois pouvoir faire des corrélations. Le turnover par exemple, tu sais le calculer sur un bilan. Même si ce n'est pas directement inscrit dans ton bilan, tu as les informations pour faire les calculs. Il y a une corrélation à ce niveau-là, évidemment toutes les entreprises qui doivent faire du reporting extra-financier, eux ont des KPI obligatoires qu'ils doivent mesurer. Les entreprises plus petites, eux, n'ont pas d'obligations. Ils font donc que les KPI viennent d'eux-mêmes ou de leurs fournisseurs. Je te prend l'exemple de Danone qui a énormément de fournisseurs. Danone oblige ses fournisseurs à avoir des KPI et les mesurer, donc si tu veux devenir fournisseur de Danone, tu dois pouvoir mesurer. Si je te prend l'exemple du bureau d'avocat, personne ne demandera à un bureau d'avocat d'aller mesurer ses émissions. Eux ne mesureront jamais ça, car personne ne leur demandera et eux-mêmes ne se sentent pas réellement concerné. En général, le fait qu'une

entreprise mesure ces KPI, c'est qu'il y a une demande du point de vue interne ou des actionnaires, c'est finalement lorsqu'il y a une demande que les entreprises vont mesurer.

Que penses-tu de l'impact de ton entreprise sur la société en général?

- Nous on essaie de mesurer, on a des KPI par exemple, quand on fait des bilans CO2, c'est à quel point on a convaincu le client de diminuer son empreinte et le succès que ça a eu. Donc si on a dit à notre client, voilà avec telle solution, on diminue de 10% et qu'ils ont diminué de 16%, on verra grâce à un KPI, l'impact qu'on a eu, puis on a des KPI sur le nombre de clients qu'on a labélisés par exemple, sur le nombre de template implémentés. Nous on a en interne une cinquantaine de KPI, certains qu'on mesure de manière très artisanale, d'autres de façons beaucoup plus ordonnées dans des excels et puis on évolue aussi en fonction des clients et de la demande. Après, nous l'idée c'est de pouvoir faire un bilan en fin d'année, en disant "voilà, cette année on a labellisé telle ou telle entreprise, on a mis en place 50 chartes éthiques, on a compensé 400 tonnes de CO2, avoir des chiffres qui nous permettent de se positionner par rapport à nos clients finalement et surtout à nos prospects.

Si vous avez d'autres informations concernant vos KPI vous pouvez me les faire parvenir?

- (Très confidentiel et partagés avec les clients/ sujet assez touchy surtout pour les entreprises qui ne sont pas obligées de communiquer les résultats).

Retranscription n°5: Tilman : 24 août 2022 (14h à 14h35).

Peux-tu te présenter ainsi que les liens que vous avez avec la RSE?

Donc moi c'est Camille mais hier j'ai été embauché chez Tilman début mai pour un responsable de carbone pour un poste de responsable de carbone donc mon bon bah grande donc j'ai fini à l'UCLouvain en 2019 des études d'ingénieur civil en mécanique et j'avais justement fait mon mémoire sur le bilan carbone de l'Université après ça je suis parti en gestion de projet pour une boîte de consultance pendant 2 ans et demi et puis là depuis début mai ben je suis chez Tilman le but est en avoir un travail qui correspond au mieux à mon style de vie et donc faire des choses en lien avec l'environnement et la planète mon poste en tant que responsable carbone responsable carbone dans la politique RSE reviens dans un premier temps à établir le bilan carbone de l'entreprise qui est fait entre-temps et maintenant de mettre des actions en place afin de minimiser notre impact nos émissions de CO2 en parallèle de ça je

m'occupe aussi de deux groupes phyto RSE dans ce qu'on appelle le groupe planète et le groupe people où vit assez groupe c'est plutôt un service aux employés qu'on met en place pour le groupe people on va faire des choses comme levée de fonds donner à des associations faire des goûters pour lesquels si tu participes Tilman va remettre de l'argent à ton association faire des petits déjeuners Oxfam faire des marches voilà tout ce genre de chose et puis pour le gros planète on va plus faire de la sensibilisation Au niveau de nos collègues pour faire justement qu'il comprenne la situation dans laquelle on est et les aider à améliorer leur empreinte carbone on fait aussi la semaine de la mobilité des semaines de sensibilisation pour nos collègues et donc Tilman existe depuis un petit temps ils sont dans la phytopharmacie donc c'est la médecine par les plantes ils ont des médicaments comme des médicaments dans les pharmacies mais ils ont aussi des compléments alimentaires mais leur vision fin sur 5 ans c'est et l'export international et justement le plan carbone qui est de viser le le minima au niveau des émissions pour Jean Noël donc le 6 au c'est vraiment un sujet qui lui tient à cœur la thématique environnementale et donc au final dans la stratégie déjà 5 ans en fait c'est plus ou moins égalité le fait qu'on veuille le minima carbone et le fait qu'on peut croître à l'international

Motivations?

La RSE et là depuis vraiment très longtemps chez tellement bien avant que j'arrive il avait déjà fait un bilan carbone 2 ans avant que j'arrive et il paraît pour les deux groupes dont je te parlais le groupe Planet and people le groupe people et là comme depuis quelques années le groupe planète depuis un peu moins longtemps c'est une entreprise qui est très proche de ses employés en esprit très familiale il y a pas une hyper compétitivité entre les différents pôles chez nous on a des ouvriers et des employés donc on a un peu tous les tous les profils sociaux et donc c'est très important que tout le monde se sente bien justement pas différencier ces différents profils sociaux et donc on est le plus possible ceux qui en ont besoin je serai pas te dire à quand remonte la politique et resto mais ça toujours fait partie des valeurs de l'entreprise depuis justement que Jean Noël a repris la première chose qu'il a fait c'est de retirer les pointeuse dans l'entreprise donc chez nous c'est la confiance.

Pas de difficultés?

Non on est en effet on doit pas pousser pour que la RSE soit dans l'entreprise elle était là avant que les postes existe en fait il ment et même souvent en avant sur les décisions du gouvernement à propos des politiques environnementales au niveau sociétal le gouvernement va pas dire qu'on est en avance mais on est différent des entreprises du même secteur.

Stratégie? Indicateurs?

On en a pas jeune dire je dirais qu'on a pas l'indicateur où on va faire un suivi RSA mais on est en train justement de la mettre en place de par le bilan carbone le bilan carbone ça va finalement être un premier qui piaille Et après dès qu'on aura un plan d'action au niveau environnementale mais là on va aussi mettre d'équipe II pour chaque pour chaque action et pour vérifier qu'elle soit bien mise en place mais on n'est pas encore au niveau d'établir des kpis High ça va se faire durant le cours de l'année qui vient moi aussi certainement se baser sur les au DD lesquels et de quelle manière ça c'est pas encore clair mais on a plusieurs pistes et il faut juste choisir laquelle nous convient le mieux finalement oui en interne les groupes qui peut les planètes c'est solide c'est géré par la RH Manon je viens de me rejoindre et ça fait partie de mes responsabilités et maintenant que je suis la continuer sur cette voie avec justement le bilan carbone dans un premier temps et puis toutes les actions qu'on va mettre en place et je vais suivre les projets par la suite donc c'est un peu moi qui vais vérifier si ça se passe bien

Idées d'indicateurs sélectionnés?

on aura la consommation d'énergie notre consommation et notre achat d'électricité parce que on va évidemment mettre des panneaux solaires mais on va pas non plus consommer moins avec des panneaux solaires mais ça c'est au niveau énergétique au niveau des transports oui le fait qu'on se fasse plus du tout livré par avion et ça et ça c'est son équipe y a assez facile mais on demande pas à notre personnel de lever des fonds donc c'est toujours qu'il ment qui va dire cette cette cette action et il m'en va donner les sous pour l'action donc peut-être ce genre de chose Les budgets alloués aux deux groupes planet people c'est aussi un képi à un peu spécial mais pour le moment non c'est pas encore super super clair au niveau des pieds pieds parce qu'en plus c'est très compliqué par exemple pour le bilan carbone nous on va croître donc notre bilan carbone on veut le minimiser mais il va continuer un peu accroître avec notre croissance et donc on essaie de trouver un moyen de diviser par un coefficient exemple le nombre de temps plein le chiffre d'affaire des choses comme ça pour se dire après voilà ces chiffres la doit diminuer et pas le bilan Carbone total Anciennement mais donc c'est assez compliqué on est pas encore tomber sur un consensus sur quel chiffre on va utiliser exactement mais voilà c'est en cours.

Utilisez vous certains cadres de références?

alors il avait fait l'ISO avant que j'arrive l'ISO 14001 ou quelque chose comme ça et donc ça c'était ma prise DC ce qui n'avait pas vraiment le même poste que moi et qu'il était plutôt prévention sécurité et qui avait pris ça à sa charge mais donc ils ont fait qu'un pendant quelques années 5 6 7 ans mais après ils ont arrêté parce que c'était plus de la paperasse que nous encourager à faire des améliorations et du coup il disait plus à vous avez mal c'est le rapport plutôt que nous deux nous encourager de nous dire là où on a des difficultés et donc d'encourager vers la mise en place d'actions et donc ils ont arrêté parce que finalement c'était trop chronophage pour finalement ne pas du tout les aider donc c'est ça qu'on est en train de revoir la je suis en train de d'analyser un peu ce qu'il y a sur le marché et du coup j'ai rencontré cette semaine quelqu'un qui travaille au CCI et qui s'occupe justement de la certification sur les au DD en Wallonie et donc il y a ça qu'on regarde mais du coup même si on se fait pas certifié via ça on va certainement les utiliser au niveau de la communication à l'extérieur enfin et aussi le bicorp qu'on regarde aussi mais donc c'est pas la même chose que les au DD et donc à nouveau il va falloir regarder lequel nous convient le mieux et dans quelle période de temps on va mettre ça en place la certification au DD en fait c'est plus en mode on démarre maintenant mais on va pas vous certifier est-ce que vous faites maintenant mais vous êtes certifié sur le plan que vous mettez en place pour vous améliorer bon la circulation au DD va plutôt regarder à ton chemin Laoubi corp va plutôt te certifier pour ta situation actuelle si vous êtes une bonne entreprise a-t-elle tel ou tel niveau et donc ça on va regarder un peu avec la direction ce qui est le mieux pour l'entreprise au jour d'aujourd'hui mais donc oui on pense à faire certifier mais il faut encore décidé quoi.

Place des indicateurs de performance RSE par rapport aux autres indicateurs?

Je serai pas encore vraiment te dire vu que le plan n'est pas encore finale en fait on va prendre les décisions au niveau budgétaire fin septembre mais donc je vais pas dire oui le mec super fort en avant même si ça coûte cher c'est la chose la plus importante parce que je n'ai pas encore de preuves de ce fait là, c'est ce qu'ils disent mais voilà je n'ai pas encore l'équipe II pour dire qu'ils mettent vraiment ça en avant donc oui de fait dans leur valeur ils veulent vraiment aller vers ça mais à quel point ça ne sais pas que j'avais bien aimé justement dans une interview de Jean Noël c'est que il disait que ils veulent croître mais Mais c'est pour financer justement notre transition écologique donc ce n'est pas croiser pour faire de l'argent ça de l'argent faire de l'argent parce qu'en plus les actionnaires principaux ils sont personne à qui répond c'est euh c'est la famille Tilman et donc le but n'est pas finalement de financer

les actionnaires mais mais de financer justement la transformation de l'entreprise lire une entreprise plus viable.

Combien de temps vont prendre les actions pour se mettre en place ?

Mais je dirai d'ici de 6 à 8 mois on doit être bien pas vraiment très bien même parce que par exemple des fin décembre je pense que j'aurai une bonne idée de sûr qu'elle au DD on va travailler et j'aurais peut-être déjà fait la communication vers l'extérieur parce que là on a les résultats et cetera mais on va pas aller les communiquer donc on a justement pas mis le plan d'action fin décidé justement quelle action on allait mettre en place pour justement communiquer sur les actions en même temps et donc toute façon quand je vais communiquer je vais utiliser les au DD pour le faire donc voilà d'ici fin décembre pour que le rapporte pour que le rapport sur ton en janvier simple objectif je pense et puis au niveau des KPI ça va se faire en parallèle parce que voilà justement le but ça va être de suivre nos actions et poursuivre ses actions il faudra KPI pour les suivre d'ici les 6 prochains mois oui c'est l'objectif.

Par rapport aux ODD, quels sont ceux qui vous intéressent le plus?

Oui c'est ce qu'ils nous disent de faire un choix je t'ai pas encore analyser tous les au DD il n'est pas encore sorti ce qui nous intéresse plus mais voilà finalement on sait qui on a déjà on essaie on est déjà très bon tout ce qui est égalité des genres les égalités des origines et cetera ça il y a pas de souci la formation on forme aussi très bien donc par exemple si tu veux te former en langue bah il y a pas de souci vous aussi engagé des personnes qui viennent de l'immigration pour les aider à la réinsertion donc je pense qu'il y en a où faut pas trop s'y attarder parce que on est déjà très bon et donc il faut aller vers ceux sur lesquels on est moins bon essayer de travailler là-dessus Je pense pas qu'on soit vraiment mauvais quelque part mais il y a une grosse marge de manœuvre on est une entreprise pharmaceutique qui produit et donc forcément on consomme beaucoup de ressources que soin énergétique ou Via nos produits de matières premières et cetera.

Donc vous percevez une belle marge de manoeuvre par rapport aux ODD?

Oui , surtout quand on voit notre bilan, au niveau Des transports de marchandises au plus on crée au plus il faut les transporter quelque part nos produits donc voilà les moyens de transport sont à remettre en cause et voir ce qu'on peut faire et voilà et vu que nous nous sommes une entreprise pharmaceutique je sais pas si tu connais le contexte mais c'est très très compliqué de faire des changements en faite par ce type d'entreprise parce que pour les médicaments par exemple ils ont remis un dossier à l'état et ça coûte 6000 € de remettre ce dossier et si tu refais un petit changement tu dois refaire le dossier ça va pas te coûter aussi cher que la première fois mais mais ça va quand même te coûter beaucoup d'argent et puis pareil pour l'export on exporte nos produits dans dans plusieurs pays et pour chaque pays il faut aussi faire une déclaration de nos produits et donc à chaque fois qui a une modification même si c'est au niveau du packaging ou quoi il faut les prévenir pour qu'ils analyser qu'ils disent OK ok ça peut toujours rentrer dans le pays donc voilà c'est très compliqué de d'instaurer des changements parce que ça prend des temps pour les collègues et ça coûte aussi beaucoup d'argent donc voilà il y a pas mal de frein mais ça va mettre quelques années je pense mais quand on sera parti je crois que c'est ça pour de bon.

Oui j'ai aussi vu que 30% de l'énergie était fournie par des panneaux solaires...

Oui en effet, Jean-Noël voulait être autonome en Énergie mais du coup on a analysé on consomme beaucoup trop pour pouvoir dire qu'on produit notre propre énergie mais donc on va augmenter notre capacité 2 panneaux solaires on va en installer des nouveaux comme ça on va être le plus autonome possible mais voilà c'est un peu compliqué parce que voilà oui on a des terrains mais voilà il faut que l'investissement en valait la chandelle mais oui de toute façon ils sont prêts à investir dans des panneaux solaires et ça va se faire d'ici quelques années on aura une grande surface de panneaux solaires mais ça c'est plus facile finalement joyeux aussi vous faites ce tri des déchets.

Vous faites également le tri des déchets?

Oui ç a depuis longtemps, il y a des panneaux partout, Dans chaque bureau il y a plusieurs types de poubelles malheureusement on a pas de compost parce que ça veut dire que quelqu'un devrait s'occuper du compost et ça ça devient compliqué mais sinon les déchets pharmaceutiques et tout c'est très bien trier on a quelqu'un qui s'occupe de ça et le fait très très bien donc voilà c'est chouette.

Quel est votre impact sur la société et la meilleure façon d'améliorer celui-ci?

d'abord Tilman est une entreprise pharmaceutique par les plantes et donc la vision que Jean Noël en a par exemple c'est une vision de service à la société pour que finalement ce soit mieux le but est finalement de soigner nos clients ce n'est pas de ce n'est pas encourager à consommer des produits inutile sans produit pas des des produits vraiment gadget quoi c'est vraiment des des produits qui sont faits pour soigner les gens donc je pense déjà que dans l'entreprise en général on va pas remettre ça en cause je vais dire on va pas remettre notre produit en cause il y a déjà assez noble par contre la façon de produire mais du coup de produit un produit et la façon de les marquer tu essayes encore moyen de s'améliorer exemple on avait eu un produit assez connu sur les étalages Il y a encore quelques années était une toute petite boîte et puis avec le marketing on est fort dépendant des clients extérieurs il trouvait que la boîte était trop petite par rapport à la concurrence et donc ils ont agrandi la boîte alors que la moitié vide donc voilà c'est un peu triste et du coup finalement c'est nos clients qui viennent se plaindre et voilà une entreprise comme Tilman qui est plutôt normalement bonne dans dans ces choses-là voilà ça m'étonne vous faites ça je suis déçu et donc voilà c'est remonté jusqu'à Jean Noël il était là mais oui c'est vrai pour qu'on a fait ça c'est un non-sens total et donc voilà l'objectif c'est de avant de prendre ce genre de décision c'est de mettre des process en place ou au moment de prendre une décision on réfléchisse en mode à est-ce que c'est vraiment est-ce que ça va être vraiment une bonne décision ok peut-être niveau marketing ce serait une bonne décision mais est-ce qu'au niveau génération des déchets chez les gens est-ce que ce sera vraiment la meilleure solution nous voilà c'est un finalement c'est un peu partout dans tous les process au niveau de l'entreprise que ce soit la qualité la recherche et le développement le marketing lait la production les exportations ah voilà un peu partout et analyser ce qu'ils font et voir si on peut pas amélioré avec l'aide justement des équipes de ces différents départements.

Oui je comprend très bien, l'impact il y a toujours moyen de l'améliorer!

Oui, c'est ça, Le but d'aller vers a minima mais on connaît pas encore notre minima pour être viable au fait et donc ça c'est assez compliqué à établir on voit de par la méthode du bilan carbone tu as des choses on va pas savoir analyser si on est mieux parce que par exemple pour les dépenses marketing on utilise qu'on appelle un ratio monétaire pour calculer le bilan carbone et donc ça partir du budget qui sera accordé pour le marketing que je vais pouvoir savoir combien ils émettent de CO2 où j'ai pas dire à mon département marketing je vais couper votre budget en deux cela ça va nous faire

économiser 50 % de CO2 c'est pas comme ça que ça fonctionne malheureusement donc c'est pour ça je te dis que pour aller vers ce genre de chose il va falloir aller dans les process et faire de manière qualitative et donc ces chiffres voilà notre budget marketing ne va pas descendre inhabile en CO2 ne va pas descendre mais en fait on s'améliore à quand même mais ça ne se verra pas dans les chiffres donc voilà c'est un peu compliqué aussi de gérer ses aspects là au niveau CAP II vraiment pouvoir séparer ce qu'on peut factuellement avec les chiffres diminuer est-ce qu'il y a avec les chiffres ne va pas diminué mais on fera comme des efforts.

Comment vois-tu le rôle de la mesure?

De la mesure oui il est important mais pour moi il faut le prendre avec des pincettes parce que justement parfois il nous est pas en fait est-ce que justement oui avec ces ratios monétaire on a une base et en plus le niveau d'incertitude est très élevé Une grosse fourchette démission et on sait qu'au fur et à mesure des années cette fourchette va sûrement augmenter parce que le budget marketing va aussi augmenter petit à petit j'imagine avec la croissance et donc ce qui ne sera pas fonctionnel donc faut vraiment aller loin si elle ment dans notre analyse pour pour se rendre compte mais chez nous justement ils ont engagé une Business Analyst qui est plutôt très calé dans dans l'équipe II et donc j'ai justement travailler avec elle pour justement établir des kékis intéressant et pouvoir reporter de manière intelligente C'est surtout intéressant pour pouvoir l'expliquer d'un collègue et pour te dire à quel point ça intéresse le management je me réunit toutes les semaines avec justement le CIO de Tilman et le directeur de l'usine pour parler de ses sujets donc c'est pas juste je suis dans mon coin et j'essaie de faire avancer les choses tout seul on y réfléchit vraiment tous ensemble mais donc le but n'est pas que qui est que nous quatre qui comprennent ce qui se passe le but est de l'expliquer aussi à nos employés pour qu'ils comprennent potentiellement pour qu'on les embête avec autre chose et aussi une fine et à nos clients pour qu'il comprenne pourquoi on prend telle ou telle décision stratégie pour nous emballage donc voilà donc et puis là ils seront intéressant pour nos communications extérieur aussi.

Retranscription n°6: Greenfish : 8 septembre 2022 de 11h à 11h25.

Peux tu te présenter ? Présenter ta société et les liens avec la RSE?

- Greenfish est une société d'ingénierie et de consultance en développement durable et ducoup on aide les entreprises dans leurs concisions. On aide au niveau stratégique, on met en place des stratégies de durabilité, et ensuite on leur offre de l'aide dans l'implémentation des stratégies. C'est un peu ça notre approche, une approche 360 ou on aide les entreprises du début à la fin, de la stratégie à l'implémentation. Alors moi précisément, je suis consultante en tout ce qui est stratégie de durabilité, donc je fais des matériality assesment, je fais également des rapports de durabilité selon les normes du GRI et aussi des CSR ratings tel que ecovadis et B-corp. Je m'occupe donc de ça pour les clients mais je m'occupe aussi de tout ce qui est RSE en interne chez Greenfish.

Quelles ont été les motivations de l'engagement à la RSE?

- Notre but premier est d'aider les entreprises à avoir un impact plus positif et de repenser leur business model pour qu'ils puissent répondre aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui. La motivation est parce qu'on est conscient du changement climatique et des problèmes sociaux.

Voilà, il y a beaucoup de choses qui peuvent être améliorées dans notre société d'aujourd'hui et on voit bien que les entreprises ne savent pas par où commencer. On les aide donc à faire cette démarche et à rendre cette transition plus facile pour que n'importe quelle société, petite ou grande, qu'elle ait un impact positif ou négatif, on est là pour aider dans leur transition. La motivation est d'améliorer le monde d'aujourd'hui. Ma motivation tous les jours à travailler chez Greenfish, c'est que les gens sont conscients de la situation et motivés intrinsèquement car ils l'appliquent dans la vie de tous les jours et au travail et d'ailleurs c'est des gens ayant des convictions assez fortes.

Avez-vous des indicateurs de performance?

- On a une stratégie d'entreprise et ensuite on a aussi une stratégie RSE qui est axée sur les piliers ESG. Pour chaque pilier, on a des objectifs high level. Par exemple, dans le pilier environnemental, il y a l'objectif de réduire les émissions de l'entreprise, l'objectif d'être plus circulaire et réduire nos déchets et derrière chaque objectif, on a des actions concrètes et pour chaque action on a des KPI, pour justement tracer le progrès et voir si on atteint les objectifs. La spécificité de notre stratégie est qu'on a pris l'approche bottom-up, en somme ce n'est pas le management qui a défini toute la stratégie, on a impliqué tous les employés et tous les consultants et on a appelé ça le CSR ambassadorship program, ce qui signifie qu'il y a à chaque fois des ambassadeurs qui s'occupent de la stratégie RSE et pour chaque objectif, il y a une équipe qui est assignée et qui est responsable d'actions spécifiques et qui tracent les KPI.

Avez-vous des exemples d'indicateurs?

- Oui oui bien sûr, en fait on en a beaucoup. Je ne les connais pas par cœur mais je pourrai t'envoyer des exemples, si ça te va? Mais clairement un indicateur important, ce sont nos GHG emissions par exemple. Justement j'imagine qu'il faut aussi avoir des indicateurs pour voir comment à réduit les émissions GHG ?
 - Oui c'est pas aussi simple que ça, déjà on regarde scope 1, scope 2, scope 3 pour voir quels sont les différentes émissions. Au niveau social, on a des indicateurs pour mesurer le bien-être des employés et ça on le mesure via des questionnaires, ce sont des questionnaires anonymes et on peut évaluer par après, à quel point les gens se sentent bien dans l'entreprise. On a également un indicateur de diversité pour voir s'il y a bien autant d'hommes que de femmes, voir s'ils sont bien payés de la même façon. Ensuite, on a aussi des indicateurs de trainings, les employés doivent suivre un certain nombre d'heures de trainings par an. Ensuite, il y a aussi la gouvernance c'est les process qui sont en place. Par exemple, on a un supplier code of conduct et donc par exemple, un de nos indicateurs est de voir combien de supplier ont signé ce code of conduct. On a également un code éthique, pour celui-là, l'indicateur est de le mettre à jour chaque année.

Utilisez-vous des cadres de références?

- Pour la stratégie, on commence toujours par le materiality assessment, et là pour identifier les materials topics, on a utilisé plusieurs standards, c'est MSCI, sustainability, GRI, SDG. Ensuite pour la stratégie en effet, on met en place notre stratégie et puis on a été voir à quels SDG on

contribuait le plus et on les à intégrer dans la stratégie. Ensuite, pour ce qui est du reporting, on a suivi les standards GRI.

Y a-t-il d'autres outils que vous utilisez?

- On est certifié ecovadis, je sais pas si tu connais? On suit aussi les targets SBTI. On a signé les UN global compact. Notre bâtiment est certifié Breeam qui est une certification pour bâtiment.

J'avais encore une question concernant les indicateurs de performance. Est-ce qu'il y a certains indicateurs qui sont plus compliqués à calculer ou avoir des informations?

- Oui en effet, tout n'est pas facile à mesurer on va dire. Surtout dans l'aspect social et donc il faut un peu se réinventer et c'est parfois des informations qualitatives et donc il faut un peu faire des KPI qualitatifs. C'est plus difficile par exemple de mesurer le bien-être car ça ne va jamais réellement refléter la réalité mais ça donne au moins une indication. Ensuite, on a également du mal à tracer nos déchets parce qu'on est dans un bâtiment partagé où on loue un étage et donc on ne sait pas combien de déchets on a au bureau. Après, ce n'est pas là où on a le plus d'impact car on est toujours d'avis qu'il faut mettre des actions là où on a le plus d'impact. Ensuite, il y a aussi la consommation d'électricité qui est le même problème, on sait plus ou moins combien on consomme, mais compliqué d'avoir les chiffres justes vu qu'on est dans un bâtiment partagé. Là où on essaie aussi de faire des efforts, ce sont les trajets des consultants car c'est là où on a un très gros impact. Autre chose qui est important, c'est qu'on a essayé de mettre en place un sustainability index de nos projets, c'est à dire qu'on a voulu mesurer à quel point nos projets avaient un impact positif ou non. Nos consultants travaillent chez nos clients pour des missions spécifiques et ce sont principalement que des ingénieurs mais donc les projets ne sont pas toujours axés sur la durabilité même si on aimerait beaucoup car il y a encore beaucoup de projets sur l'ingénierie sans réellement participer à un projet plus durable. C'est pour ça qu'on a vraiment voulu augmenter le nombre de projets qui avaient un impact positif pour la transition et donc on a mis en place le sustainability index. C'est un index basé sur plusieurs critères que l'on a défini et donc en fonction de si le projet répond à ces critères ou non, il reçoit un index et ducoup voilà, c'est le but d'augmenter le nombre de projets ayant un bon index de durabilité. Les critères sont essentiellement basés sur les standards, on a regardé les standards pour s'en inspirer.

Comment les KPI de la RSE sont en synergie avec les KPI financiers ou opérationnels ?

- Chez nous, tout est très lié car notre activité génère un impact positif et génère un revenu. C'est notre core business et donc c'est lié. Le fait d'avoir des indicateurs de performance de durabilité contribue aux indicateurs de performance financières, c'est une corrélation positive. Les indicateurs de l'entreprise comprennent des indicateurs de performance financiers et non financiers et l'un n'empêche pas l'autre.

Retranscription 7 : Broptimise : 28 septembre 2022 de 15h à 15h30.

Pouvez-vous vous présenter et les liens avec la RSE?

Je suis l'un des deux fondateurs de l'entreprise, on a fondé ça il y a 6 ans. Je suis ingénieur civil à l'ULG puis j'ai fait master en management à l'UCL car je savais bien un jour que je voulais fonder une entreprise mais je ne savais pas encore dans quel domaine. J'ai travaillé d'abord 7 ans comme ingénieur dans une pme sur Liège. A la suite de quoi j'ai discuté avec mon frère que je voulais lancer une boîte et j'ai demandé son avis. Lui il a huit ans de moins mais il commençait ses études à ce moment-là. Ensuite on a commencé à avoir pleins d'idées d'entreprise, c'est passé par toutes les idées mais c'est comme ça qu'on a fini par créer Broptimize à la fin. Par rapport à la RSE, nous c'est notre domaine immédiat. Finalement nous notre but c'est d'être un guide dans la transition énergétique. Or cette transition énergétique répond positivement aux trois piliers. L'environnement, bien sûr car qui dit transition énergétique dit bénéfiques pour l'environnement. Pour le social, c'est devenu vrai aussi parce qu'aujourd'hui, une entreprise qui n'est pas du tout motrice dans la transition énergétique a du mal à engager de plus en plus, les gens partent parce qu'ils veulent du sens, etc. Je pense que ça vient du fait que les effets du climat même il y a encore cinq ans, c'était encore très théorique. Depuis deux trois ans, on le voit bien pendant l'été et même pendant l'hiver car il y a plus de neiges, qu'il y a quelque chose qui se passe. Ce qui est plus facile pour nous finalement d'engager car les gens viennent pas affinité pour le secteur, ils veulent être acteur là-dedans, tandis que d'autres ont plus de mal à s'engager là-dedans. Pour le côté économique, c'était vrai il y a un an parce que les technologies liées à la transition énergétique se sont démocratisées, sont devenues de plus en plus optimales d'coup ça devient des projets qui sont rentables mais alors depuis qu'il y a l'invasion de l'Ukraine et la flambée des prix, aujourd'hui économiquement c'est le jackpot de faire un projet de transition énergétique car ça coûte un bras de consommer. Ce qui est génial dans notre secteur c'est qu'il n'y a pas de compromis à faire. On traite de la transition énergétique, on est donc bon dans les trois piliers. Le marché est en train d'exploser car y a pas de compromis à faire, tous les aspects sont impactés positivement et tout le monde s'y met.

Avez-vous des indicateurs de performance sur la RSE?

Pas aujourd'hui, non. Maintenant je pense qu'on a une approche du management qui est particulièrement humaine. Dans le sens où nos KPI ils sont pour la plupart des indicateurs de performance, de qualité du travail, de l'efficacité du boulot et de l'implication. Chez nous, quelqu'un qui va péter tout ces indicateurs mais qui va être très négatif pour ses collègues ou pour ses clients, il ne sera même pas garder ici. Nous on a inversé les choses. On regarde d'abord les valeurs et après si tu as les valeurs, on regardera les indicateurs. On va même essayer d'objectiver cette notion de valeur humaine et de lien avec l'entreprise. Aujourd'hui c'est pas quelque chose qui est sous forme d'indicateurs mais c'est même l'idée de le devenir quoi. Aujourd'hui on a pas d'indicateurs mais les indicateurs ne sont pas tout et quand on juge de quelqu'un ce sera surtout les valeurs humaines. Donc on a pas d'indicateurs mais on veut montrer l'exemple. On va bientôt déménager dans un nouveau bâtiment beaucoup plus grand où on veut faire un énorme projet photovoltaïques, une éolienne, on va avoir des bornes de recharge, on va avoir le plus grand parc en termes de borne de recharge, on en aura 120 pour passer toute notre flotte à l'électrique. Donc voilà on fait beaucoup de choses mais à notre niveau c'est pas mesuré. Après je pense qu'il y a du potentiel par rapport à ça, car autant on est actif sur l'énergie mais demain je pense que notre mission va évoluer vers quelque chose de plus responsable et durable. C'est à dire qu'il n'y a pas que la consommation d'énergie qui compte, par exemple, l'eau c'est bête parce que c'est de l'énergie. Aujourd'hui on ne le fait pas parce que pour nous c'est pas de l'énergie pourtant la consommation d'eau c'est important aussi. Je pense que notre mission va s'élargir dans les années qui viennent. C'est juste qu'aujourd'hui la thématique de l'énergie est déjà tellement grande et il y a tellement de choses à faire avec peu d'acteurs qu'on a pas encore eu le temps de s'attaquer à quelque chose de plus large que ça.

Comment fonctionne le suivi des clients?

Le suivi va être plus technique. Sur le marché de l'énergie ce sera "est-ce les contrats sont bons?" Mais ça n'a pas d'impact environnemental. Le suivi ce sera plutôt "Vous avez une installation photovoltaïques, est ce qu'elle produit bien? Est-ce qu'elle tombe en panne? Est-ce ce que tout est normal?" Pour un autre client ce sera de suivre sa consommation dans le temps pour voir si son installation est toujours bien conforme, si elle a pas un biais qui fait en sorte qu'elle déconne. C'est plutôt technique aujourd'hui. Donc aujourd'hui dans notre réalité sur les pme qui est la grande partie de notre clientèle, des indicateurs d'environnement je suis quasi sûr que aucun en ont.

Avez-vous des cadres de référence?

Ce sont des choses auxquelles on réfléchit mais la thématique est tellement énorme et il y a tellement de choses à faire que on voit un peu ça comme la cerise sur le gâteau au bout du truc quoi. Aujourd'hui, il y a encore énormément avec les frigos, qui n'ont même pas d'installations photovoltaïques. Pleins de processus industriels qui ne sont vraiment pas optimisés et il y a pas besoin d'une norme ISO pour savoir quoi faire directement. On est encore tellement grossier qu'on a pas encore besoin de ça aujourd'hui chez les clients qu'on rencontre. Après, au niveau des grandes entreprises, c'est différent, d'ailleurs c'est pour ça qu'on commence à s'y intéresser parce que c'est un marché qu'on vise pour les années qui viennent.

Vous suivez certains ODD?

Très honnêtement non, je pense que ça interviendra plus quand on aura une vocation plus quand on conseillera en durable et pas uniquement orienté énergie car pour le moment on est focalisé sur la technique liée à l'énergie directement. Je sais bien que maintenant il y a l'éducation, des éléments sur lesquels nous aujourd'hui on a pas du tout d'impact vu que c'est pas notre cœur de métier. Ce sont des grands caps intéressants et qui vraiment dans le sens de ce que les gens demandent et veulent et ça va aller vers ça. C'est juste que pour nous dans l'énergie c'est encore trop tôt. Le problème dans l'énergie c'est qu'il y a très peu d'acteurs fin si il y a des installateurs, des fournisseurs d'énergie mais des intermédiaires entre qui permettent au projet de se réaliser et de donner la confiance au client dans une solution et de l'étudier, on est quasi tout seul. C'est bien dans un sens où on a beaucoup de demandes mais on serait pas contre un peu de concurrence parce que les enjeux sont énormes et il y a pas grand monde quoi. Ça prend du temps de se structurer, il suffit pas de dire "demain je fais consultant", c'est pas si simple que ça.

L'impact de votre entreprise sur l'environnement?

Notre entreprise, je pense que l'impact est faible vu qu'on est pas très grand pour le moment. On est 50 personnes par contre humblement je pense par contre que notre impact est considérable sur ce qu'on fait faire aux clients. Parce qu'aujourd'hui quand je vois le nombre de projets énergétiques ou de production d'énergie renouvelable qu'on a pu mettre en place c'est assez énorme. On a un impact au travers de nos clients. Nous sur notre activité, évidemment qu'on pourrait faire attention et on va le faire c'est pour ça qu'on fait notre projet sur nos nouveaux bâtiments. Mais ça restera jamais que chez nous, 50 personnes, ça reste pas grand chose, alors que chez les clients, on le voit directement. Quand on fait un projet sur une entreprise de 50 personnes, on a un impact considérable. Donc si nous on doit être acteur de la transition énergétique, c'est au travers de notre activité directement plus que de notre façon de consommer ou de se comporter. Maintenant, il n'y a rien à faire, on ne peut pas prêcher la bonne parole chez les gens et faire tout différent chez nous, sinon à un moment donné ça colle plus.

C'est pour ça qu'on fait les projets sur notre propre bâtiment parce qu'on veut montrer que c'est possible et que c'est une bonne chose.

On mesure votre performance par l'énergie que vous réduisez chez vos clients?

Si on veut avoir un bon chiffre oui c'est celui-là. Après ce n'est plus vrai quand on aura les nouveaux bâtiments car là on aura un projet d'énergies renouvelables et de bornes électriques, voitures électriques, qu'à mon avis pas beaucoup de voitures ont en wallonie. Là on va entrer dans une autre dimension mais il est vrai que jusqu'à aujourd'hui, pour les six premières années, on est une boîte normale, c'est à dire qu'on y fait pas spécialement attention. Mais il n'y a rien à faire, il vaut mieux qu'on ait 10 clients plutôt de savoir comment gérer nos poubelles parce que chez nous gérer nos poubelles, on parle de quelques repas sur le temps de midi, l'impact sera quasi nul/ Alors que quand on a des clients, on peut en aider beaucoup et assez rapidement où là on peut avoir un impact considérable. Mais voilà ce n'est pas une raison de ne pas faire sa part en interne non plus, et on le fera et la première chose c'est d'avoir un bâtiment qui est un modèle à ce niveau-là.

Comment vous voyez le rôle de la mesure?

C'est important, je pense que la mesure est importante. Parce que de toute façon à un moment donné il faudra objectiver les choses. Et je pense que les gens se rendent compte de ça parce que ça évite le greenwashing, il faut évidemment que la mesure soit contrôlable et fiable mais à partir du moment où elles le sont, ça permet de montrer où tu en es. En fait, c'est toujours pareil, c'est comme les indicateurs de performance, je dis toujours qu'il ne faut pas diriger avec ça. En général, le feeling et la façon dont on gère une équipe, on sait très bien ce qu'il va et ce qui ne va pas. Les indicateurs permettent juste de quantifier et de montrer quelque chose de plus factuel, quelque chose qu'on ressent déjà. En général, quand on va à l'encontre de ce que l'on ressent, c'est qu'il y a un problème qu'on ne détecte pas ailleurs. Donc je pense que ce sera utile pour appuyer et mettre des faits sur un peu le comportement d'une entreprise parce qu'on est pas toujours à l'intérieur pour pouvoir jauger du sentiment mais ce qui contraint c'est vraiment l'animation qu'auront les gens à le faire parce que de toute façon c'est bien de montrer un bon indicateur mais si à la fin, à l'intérieur de l'entreprise les choses sont pas vécues tel que c'est dans l'indicateur, ce sera compliqué. Le client, il y aura vite un scandale avec quelqu'un qui viendra mettre son nez dedans et qui dira que c'est n'importe quoi. A l'intérieur, les gens sentiront qu'ils ont été dupés parce qu'en fait quand ils se sont engagés, ils sont venus dans l'entreprise pour ces raisons là mais en fait c'était du cheat.

Donc je pense que c'est utile pour se fixer des objectifs, pour se dire qu'est ce qu'on veut atteindre. Parce que c'est bien de dire on a l'intention mais c'est important de mettre un score sur ce que l'on fait. Donc je pense que c'est sympa dans l'esprit et que ce sera utile mais il faut pas considérer ça comme un tout sinon on oublie l'essentiel qui est quand même le ressenti et qui est la vraie intention qu'il y a derrière quoi. C'est un outil qui est utile car il va motiver les gens, ça va objectiver les choses, appuyer sur des discussions. Mais ça ne doit pas remplacer l'intention qui est derrière parce que si on met des choses et qu'on se dit juste je fais un indicateur et voilà comme il est beau. C'est bien et ça marchera à court terme mais à long-terme ça se cassera la figure et ça ne marchera pas. Ce qu'on pourra retirer de l'indicateur ne marchera pas sur le long-terme.

A nouveau je pense que les indicateurs c'est vraiment utile mais le nombre de boîte ou je vois "great place to work" ou ce genre de truc où il se suffit qu'on gratte un peu à l'intérieur et c'est pas du tout aussi rose que ça en a l'air. Ce qui compte pour moi, c'est l'animation qu'on y met, c'est le cœur qu'on met à suivre ses valeurs. Oui ça amène quelque chose de mesurer mais faut faire attention car c'est pas tout. Après si l'intention y est, avoir des indicateurs c'est génial car ça vient ajouter derrière

des choses pour motiver, pour objectiver les gens et même pouvoir le communiquer à l'extérieur donc ça c'est super mais si t'as pas le coeur... Les chiffres tu peux en faire ce que tu veux. Et après pour voir derrière ses chiffres si le cœur y est vraiment, c'est compliqué à mesurer. ça se ressent et ça je pense que sur le long-terme peut importe l'indicateur qu'on a mis et la nature qu'il indique, à la fin les gens savent s'il est réel ou pas et si on peut s'y fier.

Retranscription 8: Opinum : 18 novembre 2022 de 11h à 11h25.

Peux-tu te présenter et présenter l'entreprise?

Opinum est une entreprise de gestion de données qui est une plateforme sur laquelle on peut traiter les données, les trier, rajouter du machine learning, une intelligence artificielle pour ensuite faire tout ce qui est publications des données. On aide vraiment les entreprises du secteur de l'énergie à faire des économies d'énergie. Par exemple pour ce qui est de l'eau, on va aider à détecter tout ce qui est perte au niveau de l'eau et fuite, etc. pour intervenir et éviter les pertes. Tout ce qui est énergie c'est pour optimiser au niveau de l'efficacité, etc. On aide aussi à la création de portails de données pour tout que les consommateurs puissent avoir accès à leurs données de consommation et agir en fonction. Après nous on fait du B2B on va travailler avec des gestionnaires de réseaux qui vont développer des portails pour eux, pour qu'ensuite les consommateurs puissent avoir accès, mais nous on ne travaille pas en direct avec les consommateurs. D'ailleurs nos missions nous en tant que société, on a cette mission environnementale et écologique dans le sens où nous, on apporte un produit pour faire des économies d'énergie, que ce soit une utilisation plus rationnelle de l'énergie, etc. Dans la démarche qu'on a c'est d'avoir un impact sur l'environnement. En plus de notre produit qui a cet objectif là, au sein même de la société, on est très sensibilisé à tout ce qui est environnement de façon générale et on essaye d'avoir à l'intérieur de l'entreprise, des actions qui sont fortes centrées sur l'environnement et donc on fait attention à nos déplacements, à notre façon de se déplacer car on va toujours privilégier le train pour les voyages professionnels. Donc voilà, en plus d'avoir un produit qui a une vocation environnementale, on a dans notre fonctionnement des sensibilités environnementales et donc on essaye aussi d'adapter en fonction de ça.

Alison: Nous on en a pas définis clairement, on ne tracke pas ces chiffres là spécifiquement. La seule chose que l'on fait c'est qu'on a décidé de faire un suivi de nos émissions de CO2. On se fait aider par une société qui nous donne des tableaux à compléter avec tous les critères que eux ont besoin pour calculer nos émissions. C'est eux qui font tous les calculs et qui nous disent "bah voilà vos émissions, ils décortiquent un peu, dire à tel poste c'est telle émission. On a donc ces résultats là et on paye CO2 Logic. On compense financièrement pour que ce soit investi dans des projets de réductions d'émissions à hauteur de ce que nous on émet. Ça c'est tout ce qu'on fait en termes de chiffres mais on fait toutes des actions au quotidien comme le covoiturage, encourager les vélos, essayer de prendre des voitures de secondes mains pour les voitures de sociétés. Ce sont des actions plus générales mais on a pas d'indicateurs vraiment. Quoi que quand CO2 logic nous demande de compléter le tableau avec les émissions, on le prend en compte. Par exemple au niveau des transports, on leur explique "oui effectivement, il y a ce système de vélos" donc dans nos chiffres CO2 ce sera quand même pris en compte mais c'est CO2 Logic qui calcule tout en fonction.

ça se fait chaque année mais maintenant on a été racheté par Itineris, et maintenant on le fait de façon groupée. Itineris fait la demande pour eux et pour nous et on renvoie et après on a les résultats. Maintenant qu'on a été racheté on entre plus réellement dans la catégorie pme et donc même si on reste "indépendant", on est quand même rattaché à cette société là et donc on est techniquement plus une pme.

Suivez-vous certains ODD?

En fait par nos produits, on est impliqués car ils répondent à certains de nos objectifs. Notre outil répond à certains de ces objectifs là. C'est comme ça qu'on y répond, on offre un outil aux sociétés qui va leur permettre à eux de répondre à ces objectifs durables. En fait c'est plutôt ça, nos outils permettent de répondre à ces objectifs là. Quand on travaille avec des clients, on leur permet de répondre à ces objectifs-là. Et donc nous par exemple, on a mis sur notre site les ODD auxquels on répond et surtout les objectifs que nos outils permettent de répondre.

Quel est la place de la RSE par rapport aux aspects financiers?

L'aspect financier et opérationnel est central car on doit quand même faire fonctionner la société donc ce qu'on fait c'est qu'on essaye de tout faire en parallèle mais l'aspect financier va jouer en priorité par ce qu'il faut que ça roule mais on essaye de tout faire en parallèle. Parfois ça se rejoint, par exemple, quand on décide d'utiliser des voitures de seconde main avec un objectif environnemental, d'un côté ça aide aussi les finances. Donc c'est pas toujours en opposition, c'est complémentaire.

Que penses-tu du rôle de la mesure?

Le fait de mesurer c'est quand même important parce que ça te montre où tu dois agir pour avoir de l'impact parce que nous par exemple quand on calcule nos émissions de CO₂, on peut voir non seulement où il faut agir mais aussi ça montre aussi le fruit de nos efforts quand par exemple on covoituration beaucoup et que ça réduit fort nos émissions de CO₂. On se dit on est dans la bonne direction. En fait c'est l'indicateur c'est vraiment ça, ça t'indique, la bonne direction à prendre et l'impact de ce que t'as déjà mis en place. Après ce n'est pas le chiffre pour le chiffre, c'est le chiffre qui t'aide à avancer dans tes démarches.

Retranscription 9: Cap Conseil : 28 septembre 2022 de 16h à 16h35.

Pouvez- vous vous présenter? votre entreprise? les liens avec la RSE?

- Nous on est une PME un peu particulière car on offre des conseils sur cette thématique-là donc en toute modestie on est qualifié comme expert dans ce domaine-là. On est donc pas une PME classique car c'est notre core business quelque part donc je sais pas si cela mettrait un bien à notre sondage? car les conseils que j'offre à mes clients sont exactement les points que vous posez. Je sais pas si vous avez prévu d'interroger des PME comme moi qui sont elles-mêmes prestataires de services comme moi ou si vous interrogez tout type d'entreprise?

En fait il y a un peu des deux, des entreprises consultantes et des entreprises engagées en RSE.

- Je fais donc partie de la catégorie de consultants, ok. Ducoup Cap conseil a été créé il y a 20 ans et on travaille principalement en conseil sur le développement durable mais si je dois

expliquer un peu notre portefeuille d'activité, on fait beaucoup de stratégie. C'est donc le développement durable et l'entreprise quelque soit son métier, qu'est ce qui est important, quels sont les objectifs que l'on peut se fixer. On est donc sur une question d'identification des enjeux jusqu'à fixer des objectifs, des cibles et des indicateurs de suivis. C'est donc un premier métier, l'autre métier que l'on fait énormément, on travaille beaucoup sur le reporting. On est assez spécialisé là dedans, dans le reporting non-financier. On aide les entreprises à rendre compte de leur performance en termes de durabilité. On va dire aujourd'hui que le thème à la mode c'est ESG parce que cela vient des financiers. Ils se sont réveillés et pensent réinventer le monde mais on était déjà actif là dedans depuis des années. ça on fait beaucoup et on est formateur au départ parce qu'il y a une demande de qualification donc on est qualifié sous le standard GRI depuis maintenant une dizaine d'années donc on accompagne beaucoup d'entreprise. On les aide à structurer leur rapport, définir le contenu mais on pas une agence de communication, càd qu'on va pas commencer à faire du copywriting, on va pas choisir les photos, ce n'est pas notre boulot, on est plutôt sur le contenu pour mettre en conformité avec les standards volontaires type GRI qui est un standard assez utilisé. Aujourd'hui dans ce segment-là, il y a une réglementation qui existait déjà mais qui s'accroît et qui prend une accélération dans notre core business. On constate qu'il y a une réglementation de plus en plus forte, entre autres sur le reporting non-financier tant pour les secteurs financiers avec la taxonomie que pour les secteurs non-financiers qui était lui-même déjà pour les entreprises cotées, sur une obligation avec la loi (?). Donc ça c'est un segment sur lequel on travaille beaucoup. Le troisième segment sur lequel on travaille beaucoup, c'est ce qu'on appelle le devoir de vigilance (due diligence) dans la supply chain parce qu'on a constaté qu'avec le temps, beaucoup d'enjeux sur le développement durable, se passait dans les chaînes d'approvisionnement et que quand on parle de privation des droits de l'homme ou de pollution ou des conditions de travail, on est souvent en dehors de la Belgique et souvent dans les zones franches, les zones de production et d'extraction des matières premières. Là on s'est un peu spécialisé sur l'accompagnement des PME et des grosses entreprises, soit à faire respecter un cahier des charges qui est un code de conduite volontaire et qui s'inspire de textes internationaux et le travail qu'on préfère là-dedans, sur lequel on pense avoir le plus de valeur ajoutée, c'est d'accompagner les entreprises à se mettre en conformité par rapport à ces standards. Ça commence souvent par un audit et un diagnostic mais je dirai qu'il y a des entreprises qui sont beaucoup plus équipées pour les audits. On trouvait que la partie la plus intéressante c'est d'accompagner les entreprises à être en conformité plutôt que de faire un audit et d'aller quelque part si on ne sait même pas si on est dans la bonne usine. Pour un peu caricaturer, c'est un peu ce qui se passe en Chine et même en Afrique. Notre quatrième métier est qu'on travaille beaucoup sur la consultation des parties prenantes parce que c'est dans les méthodologies avant même l'apparition des législations (?). Pour donner une crédibilité et une légitimité à une démarche, pour passer au-delà du window dressing ou un peu d'une logique de marketing, on essaie un peu de valider ou sa stratégie ou son reporting avec ces parties prenantes et là il y a une série de technologie, d'engagements avec les parties prenantes, que ce soit en quantitatif ou en qualitatif donc ça c'est un des autres métiers de cap conseil. Donc voilà un peu les 4 métiers que cap exerce quotidiennement.

Avez-vous des indicateurs de performance dans votre entreprise et quels sont les indicateurs utilisés pour les autres entreprises?

- On doit montrer une certaine cohérence. On ne peut pas conseiller nos clients sans rien faire chez nous. Forcément, étant donné qu'on est les spécialistes de ça, on mesure aussi nos performances. On est des élèves moyens, c'est-à-dire qu'on a fait nos propres rapports GRI, on

en a déjà fait 2 et on est en train de faire notre troisième rapport GRI. Après on est une toute petite équipe, on est trois, bientôt quatre, on a été six, donc ça fluctue en fonction de l'envie de gérer les ressources humaines ou pas. Donc oui, on a déjà publié des rapports, ils sont en ligne je pense qu'il y a des liens sur notre site internet. On a des indicateurs économiques évidemment, sur la santé économique de cap conseil, des indicateurs environnementaux mais l'empreinte environnementale en tant que société de services, on n'est pas Arcelor Mittal ou Unicom et on a des indicateurs sociaux sur le bien-être des collaborateurs ou le burn-out des associés. Je pense nous que notre responsabilité sociétale si on fait un peu un exercice de matérialité pour Cap conseil, les critères les plus importants au-delà de notre empreinte environnementale, c'est le bien-être des gens qui travaillent chez Cap conseil, c'est aussi la valeur ajoutée sociétale de nos services, c'est à dire, est-ce qu'il y a un avant et un après plus durable entre le moment où cap conseil intervient chez un client et s'il est plus durable après notre départ. Donc ça c'est un peu l'indicateur principal mais qui est très difficile à mesurer. C'est à -dire qu'on a fait avancer le projet des clients, on l'espère! Le premier indicateur de performance, c'est "est-ce qu'il nous ont payé pour notre service?" Maintenant ils pourraient nous payer pour faire de la comm et du window dressing aussi. Mais on a un souci pour travailler sur l'impact, et de voir si on a un réel impact sur notre client. Là c'est un chantier permanent chez Cap, de se poser la question de l'impact de notre service mais également dans l'autre sens, "est-ce qu'on travaille pour n'importe qui?" C'est une question qui est ouverte en permanence chez Cap de dire, il y a des sociétés où on se dit "les conseiller, alors qu'ils ont un business tellement anti-durable que travailler avec eux, ce serait un peu perdre son temps"...Ca terminera par un service de marketing qui ne les intéressera pas. Donc voilà les questions récurrentes chez Cap. Alors concrètement maintenant on est entrain de refaire notre rapport GRI et on est en train d'avancer sur notre certification B-corp. Pourquoi? Parce que, pour le petit historique, Cap était pressenti pour être l'accompagnateur des organisations pour B-corp, il y a six ans. On a dit que c'était pas nous qui devions nous occuper de ça, on a dit que c'était "the shift" qui est la formation pour les générations futures et qui connaît assez bien l'émergence de B-corp en Belgique et donc aujourd'hui nous accompagnons les organisations à leur certification B-corp et nous-même on s'est dit qu'on allait refaire notre certification. On l'a déjà fait une fois mais on a rien publié. Mais on refait l'exercice de manière un peu plus systématique maintenant et donc voilà. C'est un standard externe B-corp qui est fortement basé sur la logique américaine. Par exemple, si on a un plan de pension légal en Belgique, ce sera pas valorisé dans B-corp et si on a un plan de pension dans un système libéralisé comme les States, c'est valorisé dans B-corp. Alors que nous avons une logique en Europe, de considérer que les pensions de l'Etat, ou les pensions obligatoires, je dirais, ont plus de poids qu'une pension de groupe complémentaire auquel les entreprises souscrivent. Il y a beaucoup de questions comme ça dans B-corp.

- Avez-vous des exemples d'indicateurs que vous utilisez pour les autres entreprises?

Connaissez-vous le GRI? C'est un standard gratuit disponible en ligne qui fait 650 pages et ce standard reprend une série d'indicateurs de performance tant sur ce qu'on appelle le volet général, que sur les volets environnemental, social, social interne et gouvernance. Vous pourriez regarder ces indicateurs c'est très bien fait. Vu que nous sommes partenaires du GRI depuis maintenant 10 ans, on trouve que ces recettes sont bien établies. On va dire que le travail de la commission européenne sur le CSRD et donc le futur standard européen qui s'inspire très fort des indicateurs du GRI. On ne réinvente pas l'eau chaude hein, une fois qu'elle est faite, vous savez mesurer les indicateurs de performance des émissions de CO2, une fois qu'il est fait, il est fait, mesurer les volumes de déchets, les consommations d'eau, ce sont des trucs relativement classiques. Au niveau social, on a tout ce qui

est taux d'absentéisme, de l'accident du travail, etc. Pour nos clients on utilise ces indicateurs-là mais pour Cap conseil, ces indicateurs sont quasi obligatoires. Le bilan social de n'importe quelle entreprise, reprend les effectifs, le taux d'absentéisme, les accidents au travail, le nombre d'heures de formation. Pour un secteur comme le nôtre, que vend un consultant si ce n'est de la connaissance, on a intérêt à se renouveler en permanence. Suivant de nouveaux standards, on participe même à l'élaboration et à l'écriture des standards. Le GRI, la norme ISO 26000, on l'a rédigée, la norme 20400, on l'a co-rédigée avec les experts internationaux. On est en permanence, dans le suivi et la formation. On a suivi les formations bilan carbone. On est qualifié et on n'est pas des experts dans tout et on fait assez vite le tri. Il y a des sociétés qui sont spécialisées dans le bilan carbone, y en a qui se spécialisent dans ce qu'on appelle l'économie circulaire. Il y a donc des spécialités qui se font et nous on est un peu des généralistes dans le reporting et ce qu'on appelle la supply chain mais y en a qui se spécialisent très fort sur l'épuration, sur une transition énergétique plus verte. Factorix et climax, ce sont toutes des sociétés qu'on a vu apparaître d'ailleurs en 20 ans et qui sont pour la plupart venues nous voir avant d'être créées pour analyser le marché. Le métier de la consultance et du DD, c'est une petite famille, en RSE en Belgique, on se connaît un peu tous que ce soit du côté francophone ou néerlandophone.

Oui donc pour les différents indicateurs que l'on suit, je vous réfère notre dernier rapport qui est disponible encore en ligne. On a écrit un certain nombre d'indicateurs, on a même fait un viral ?? à l'époque mais les indicateurs qui sont les plus pertinents aujourd'hui, ce sont les indicateurs proposés par le GRI, je ne vois pas d'autres recettes aujourd'hui. Alors, bien sûr le monde financier arrive avec des indicateurs de type SASB, il y a aussi IFRS mais ça c'est le monde financier qui essaye de traduire des indicateurs financiers en indicateurs durables. Il y a un gros débat dans le monde des experts aujourd'hui, c'est que le monde financier essaye de voir la durabilité dans la mesure où ça a un impact sur la valorisation financière d'une entreprise. Pour prendre un exemple très concret, ce qui va intéresser un asset manager ou un banquier, c'est la question suivante: "Est-ce qu'avec le changement climatique, le bâtiment dans lequel j'ai investi est à risque d'innovation. S'il est à risque d'innovation cela veut dire sa valeur pourrait être impactée ou bien "est-ce que ce bâtiment est mal ou mieux isolé, ce qui va amener des factures énergétiques plus importantes, ce qui va amener un coût de location moins avantageux et donc un taux de rentabilité des bâtiments, moindre. Ça c'est ce qui va intéresser le monde financier. C'est une émission à très court terme, extrêmement focalisée sur l'argent et qui n'a rien de durable si ce n'est protéger la profitabilité de l'organisation. C'est ce qu'on appelle l'ESG, la durabilité par le monde financier. Ce sur quoi on a toujours travaillé, c'est l'inverse. C'est l'impact d'une activité économique sur la durabilité de manière générale telle qu'elle est vue par les Nations Unies et les ODD et donc voir en quoi, une entreprise, une banque ou une organisation, investi ou pollue quand elle travaille ou viole les droits de l'homme quand elle travaille dans sa chaîne de valeur, etc. C'est finalement ce qu'on appelle, la discussion sur la double matérialité: la matérialité financière c'est comment ça impacte le pognon d'une organisation et la valorisation boursière d'un asset. La durabilité telle qu'elle est vue par les professionnels en la matière comme nous depuis des années, c'est en quoi une organisation a un impact sur la société et sur la logique d'une société qui voudrait vivre durablement sans épuiser les ressources, polluer la planète, sans maltraiter les gens de manière générale. Ce qui est très intéressant à savoir, c'est que la commission européenne est le régulateur qui prend la matérialité de la deuxième. Aujourd'hui on a donc un correctif qui est fait parce que le monde financier est assez plaignant dans la société, en disant au financier: "vous êtes bien gentil avec votre approche de la durabilité ESG mais aujourd'hui en tant que régulateur et avec la régulation que je vais mettre en place, moi j'adresse l'autre matérialité, une matérialité de votre impact, vous en tant que Umicore, Arcelor, quel est l'impact que vous avez sur la planète, sur les gens, les droits de l'homme, sur les chaînes de valeurs, etc. Ça ça m'intéresse et comment vous diminuez ça, pas forcément parce que votre assez est en danger et qu'à cause du changement... Les deux sont liés finalement parce que plus vous polluez et plus il y a des risques de canicules, plus l'agriculture va mal

se porter, plus on épuise les ressources, etc. C'est donc la grosse discussion aujourd'hui, on sait que le régulateur aujourd'hui va exiger une double matérialité, celle financière à court terme, parce que c'est intéressant et il dit attention, ce n'est pas ce qui m'intéresse le plus, ce qui m'intéresse le plus, c'est l'impact qu'on a sur la société de manière générale que ce soit positif ou négatif. Positif si on lutte contre les ODD, lutter contre la faim dans le monde, diminuer la pauvreté, augmenter la santé, augmenter l'éducation, diminuer les pollutions, diminuer l'utilisation des ressources et des matières premières, augmenter le recyclage, etc. Ca c'est positif et négatif c'est diminuer les impacts et les pollutions.

Je vous invite à aller, parce qu'il y a pleins de choses en ligne, si vous travaillez sur les KPI et que c'est ça qui vous intéresse, je vous invite réellement à aller voir le GRI, aller voir les travaux de la commission européenne, le groupe qui s'occupe de ça, s'appelle l'EFRAG qui est un groupe d'expert qui réfléchit aujourd'hui à la mise en place du standard de réglementation européenne sur le reporting non-financier avec toute une série, toute une batterie d'indicateurs, on parle de plus de 140 KPI qui sont des KPI uniformisés et qui s'appliqueront dans toutes l'Europe et on aura donc plus vraiment à discuter sur quelle est la bonne recette. Une fois que le législateur dit que c'est la bonne recette, on l'applique et cette recette ressemble étrangement avec l'application du GRI aujourd'hui. Le gros débat aujourd'hui pour lequel vous aurez beaucoup de résistance, et parfois je trouve que ce sont des mauvaises excuses, car on dit souvent "oui les PME, c'est trop compliqué". On a jamais dit que parce qu'il y avait 140 indicateurs, il fallait utiliser les 140, il faut choisir les plus pertinents et travailler uniquement sur ceux-là. En fonction de l'activité et c'est là que l'approche de la matérialité est importante, travailler sur la mesure de ses déchets et de ses émissions sera plus ou moins important. Travailler sur l'impact qu'on a chez ses clients sur l'eau, la consommation est très importante. Travailler sur la violation des droits de l'homme dans la chaîne de valeur. Si on est dans le textile, on parle de chaîne de valeur dans la production, si on est dans le transport routier, tous les thèmes qui seront à l'horizon seront le travail illégal, l'enregistrement, le dumping social, les heures de travail, la sécurité routière. Si vous êtes chez Arcelor, ce sont les émissions de CO₂, les consommations énergétiques. Chaque métier a un petit peu sa spécificité et dans les PME on peut avoir exactement la même approche. C'est pas parce qu'on est une toute petite boîte qu'on ne peut pas avec un peu de bon sens, voir ce qui est très important pour soi. Les indicateurs qui existent dans le GRI, il y a moyen d'en prendre quelques-uns pour une PME et de travailler là-dessus. Il y a aussi un autre outil qui avait été mis en ligne, en lien avec ça, qui est un site entretenu par l'Union Wallonne des entreprises sur les ODD dont le contenu a été réalisé par Cap conseil donc on connaît par coeur et on reprend un peu tous les ODD et les cibles et on regarde les actions potentielles pour les entreprises par type de secteur, par type de métier, ce sont aussi des choses qui existent. Donc je dirai, aujourd'hui, des outils, des indicateurs, des technologies, il en existe pleins au point que tout le monde s'y perd. On est même plutôt en train d'en avoir trop que trop peu. La vraie question qu'il y a aujourd'hui c'est "faite quelque chose, arrêtons de parler, prenons la méthodologie un, deux, quatre, six, c'est égal mais arrêtons les excuses et mettons-nous au travail. Je dis ça même pour les PME. Même dans un contexte de crise parce que les gens vont dire les gens vont dire avec la crise énergétique, les priorisations sont différentes mais les gens se rendent pas compte et parce qu'ils réfléchissent à très très court terme, et tout est lié hein, les questions climatiques et de durabilités, amènent la crise. Donc si on ne règle pas cette crise, on sera de toute façon confronté à ça et souvent le débat dans les PME c'est "oui mais à très court terme, je vais être en faillite". A un moment donné, il faut pouvoir interroger le système, est-ce qu'on a pas des alternatives? Est-ce qu'on a pas d'autres types d'approvisionnement? Est-ce qu'on pourrait pas varier ou changer notre manière de fonctionner? Ce sont des questions réelles.

Retranscription 10: CO2 Logic le 31 août 2022 de 9h à 9h25.

Can you present your company and the motivations about CSR?

As I was saying, I advise companies to develop strategies, to become more sustainable. Coming with a framework where they can develop their ambitions, their objectives and then the KPI's because they want to track and then the reporting and developing kinds of tools for companies to be able to actually implement their strategies. So it's not just talk but also action. That's the thing we try to focus the most on, because I think that's one of the key issues in the whole ESG space because there is a lot of greenwashing, a lot of talk but not a lot of action and so we are in that sense, we try to protect clients from their own (?) in greenwashing and to think about potential outcomes. So basically making sustainability part of the core business not just compliances with regulations or not just a communication strategy but actually a key pillar in their business operations, otherwise it's impossible to have any real impact on what you want to achieve on ESG or CSR strategy. I think CSR it's like an old school term where the focus was mainly on communication, where ESG tries to be useful for a whole business strategy to implement sustainability and integrate that more deeply into the organization. I think the key issue is that most of the time, the clients are driven by external factors, and there are not many clients that are doing this out of free will, or out of the idea that it's... you know. The role of companies, like the social responsibilities of companies to act in a sustainable way, it's more about the investors that are complaining or the banks that are pushed by the government or other obligations that apply to companies. Here you have mainly the European regulation that is pushing for more transparency and integration of sustainability in business contact. So you feel that for the clients it's more like "what do we have to do?". It's never "Can we do?" or "What should be do", it's more about what do we have to do. It's very difficult to have ambitions strategies.

Do you have specific KPI in your team?

- We don't have a sustainable strategy. Obviously, we have these things like we don't have company cars or we are just removing to a new office and we are flipping the office and we are using all this kind of (...). Generally the things we say to our clients and what they need to do, we apply it also in our new offices. So in terms of scope 1, our emissions are very low so that's the environmental side but in the social and government side, we are still very small and our impact is still not relevant to start having a strategy. Although, in the future, we might move towards something like this as well, yeah for sure. But it's just I think, for consultants, for small consultants it's very difficult because coming up with a strategy is very time consuming and it's a big investment. We are also growing faster than you know, KPI's for the moment, will not make sense in maybe like even in half of year time because we are growing very fast. For the moment we are seventeen and at the beginning of the year we were 12 and next month we gonna be 21. However, I think that in terms of conduct, sustainability is like part of our DNA and automatically we have all these things like you know... The way our company works it's just already like part of the DNA and it's sustainability so I don't think we need a strategy. Companies use strategies because their business contacts are very bad or they want to improve their current contact and they have for example, a huge impact like the companies in the advice and their investors that have, like 300 million to one billion euros investment in buildings. Those buildings are producing thousands and thousands of CO2 emissions per year and so it makes sense for them to have a strategy about how they reduce their impact. But for us, I think that our carbon footprint is very low.

So more you grow, the more you have to have a strategy?

- Yes, for the big four, for example it makes sense because they have a huge amount of (?), they have large buildings that they own and operate... So the bigger you are, the more you need strategy, I suppose.

Do you use some frameworks?

- We use all these tools for our clients. That's basically what we do. We advise clients on which frameworks they can use. We almost always start with the SDG'S. Then we use like specific tools like (?) which is a reporting tool for real estates and infrastructure. We use Bream and Wealth which are certifications for the buildings and we try to take some of the factors that are taking into account for those frameworks to go to the very broad ESG team to like very specific actions and topics and for each of these topics we are going to identify KPIs and define objectives. So that's the way we advise our clients in the strategy but for us, internally we don't use any tools.

What's the best way to improve the impact on the planet?

- I think that measurement is one of the way to improve because the more you refine measurement the more you know exactly what you'll have be able to know what you need to improve because for example, in economic accounting, works with emissions factors, and sometimes it's very difficult to understand were those factors come from and in the end, you don't really know how accurate they are, sometimes companies pick and choose the environmental factors of their own interest, and so it can give a wrong image of a company. Now on the other side, speaking from the... let's say a bit more concrete, and not the environment as a whole but for example the impact of cities and buildings on the environment, I think they are a few things that need to be considered. First of all, the (?) emissions which are actually not too difficult to tackle. Especially for new buildings, it's expensive but it's easy. For old buildings it's very difficult because we need to move from gas to other systems and portions of emissions are very expensive so I think they need to be a lot of substitutes. And then in terms of the impact of carbon, the carbon from the material used in buildings, this one is very difficult and there needs to be a lot of innovation to develop new materials. Then in terms of biodiversity impact, I think they need to be some kind of regulations to improve, for example, the roof of buildings need to be more greenroom, they need to be more open space, more trees in the cities, but all these things are things that are happening at the time but it just take a lot of time and that something that we don't have much. I think the most solutions are there, it just need to be, I think government regulations and sub cities are crucial to push the market toward sustainable alternatives and I have seen this time and time again like companies don't act on their own, they act because they think that regulations is coming or they act because stay cool and then pushing them, but the company like internally motivated to say I'm' gonna like for example a project developer is not going to increase the price of a building just to be more sustainable. They say, we are going to be more sustainable otherwise we will not receive funds from the banks. Banks are being pushed by the government's regulations. So, I think, environment, I'm not a technical guy, so for me it's either economic or political, in terms of economics, like materials and stuff it's like just pricing. Energy economics for example is pushing for a lot of sustainable alternatives which is a good thing. For other markets, they need to be government interventions, so I think that's for me the most important.

Pouvez-vous vous présenter ? Présenter l'entreprise? Lien avec la RSE?

Je suis George Blackman, responsable de l'entreprise Realco, j'ai 42 ans. C'est une société familiale rachetée par mon père en 1991, et moi je l'ai rejoint quelques années avant qu'il reprenne sa retraite, il y a bientôt 7 ans. Deux ans après, je suis devenu président à sa place et lui est resté président du conseil d'administration. Realco est une entreprise active dans la détergence sur base de chimie verte et dans le traitement des eaux sur base de chimie verte. Alors la chimie verte, c'est toute la chimie qui sera végétale et respectueuse de l'environnement le plus possible. Nous on est en particulier spécialisé dans les produits à base enzymatique et les bactéries. En fait on a trois débouchés principaux, qui sont nos trois business unit, il y en a une c'est le consommateur, qui s'appelle EEZYM, qui sont des produits à base d'ingrédients naturels, dont les enzymes qui ne représente que 4% du produit mais par contre ça représente la partie active du produit. A côté de ça il y aussi les solvants, de la vente au produit et il y a même de l'eau, malheureusement beaucoup d'eau, c'est comme ça qu'on essaye de réduire l'eau. C'est notre première business unit qui ont va dire est la business unit historique. Ca c'était donc la première, ensuite on a un deuxième business unit, qui s'appelle institution, c'est toutes les cuisines professionnelles, les cuisines de restaurant, les cuisines collectives pour les écoles, pour les ministères, etc qui sont nettoyées avec nos solutions. Enfin la troisième business unit qui est la plus internationale, c'est celle qui est axée sur l'agroalimentaire, et en pharmaceutique. Donc nous on a les solutions pour nettoyer les usines agroalimentaires, mais on a surtout des niches dans lesquelles on est vraiment leaders, les deux niches en particulier, c'est le nettoyage des filtres à membrane, et on fait aussi des audits de filtre, on détermine quel est l'encrassement des filtres pour adapter au mieux les solutions de nettoyage et la deuxième chose, c'est qu'on a en effet, nos spécialités qui est la décontamination des biophymes bactériens. On a des solutions pour les détecter, pour les caractériser, etc. Ensuite, on a des solutions enzymatiques pour traiter ces biophymes bactériens pour les traiter et empêcher qu'elles reviennent.

Ensuite, le lien avec la RSE, c'est qu'au début on ne faisait pas que de la chimie verte, quand je suis arrivé chez Realco, c'est la partie chimie verte qui était la plus intéressante et on a donc décidé de se focaliser là-dessus. Que notre mission d'entreprise soit au service de l'environnement, au respect le plus grand possible de l'environnement, je n'ai pas la prétention d'être génératif. Mais avec les enzymes et la chimie verte, il y a pas mal de choses à faire, de mieux l'utiliser et mieux faire partie et respecter l'environnement. Pour donner les exemples de l'enzyme, c'est quoi les avantages de l'enzyme, avec les enzymes, on peut nettoyer avec une plus basse température qu'avec de la soude. Il y a beaucoup d'applications à base de soude qui est le moyen de nettoyage le plus traditionnel, qui va se faire à 70 - 80 degrés. Nous avec les enzymes on va s'arrêter à 30-40 degrés, et on en aura même qui fonctionnent à 20°. Donc ça permet vraiment de grandes économies d'énergie. L'autre chose qui fonctionne très bien, c'est que l'enzyme fonctionne très bien à PH neutre. Alors que l'idée du nettoyage à la soude, c'est d'avoir un PH très élevé. On va donc beaucoup moins abîmer les matériaux, moins abîmer les membranes, on peut multiplier par 5 la durée de vie d'une membrane par exemple. Un autre avantage qui est dû à la propriété même de l'enzyme, c'est qu'en fait, l'enzyme est un catalyseur et donc au lieu de déplacer la crasse et l'amener vers des centres d'épuration, l'enzyme va déjà commencer à épurer pendant le nettoyage, on va hydrolyser la crasse dans l'eau et pourra ensuite se faire manger par les bactéries. On ramène à la nature les éléments.

Notre mission à présent sur les années à venir cela va être de créer des solutions performantes pour la transition écologique. Il est interdit qu'on prenne des actions qui n'aillent pas dans le sens de la transition écologique. Quelque part, c'est plus que la politique RSE qui peut venir se greffer à côté d'une mission car par exemple Total qui est une société qui pollue énormément, aura une politique RSE. Nous, quelque part la mission, on veut qu'elle soit noble, le cœur de notre mission a déjà un rôle dans la RSE. Par exemple, dans les choix d'innovation, je vais te donner un exemple, on a fait le choix

bien qu'on n'ait pas encore les solutions pour nettoyer les filtres à membranes. Dans ces filtres, il y a ce qu'on appelle l'osmose inverse qui va permettre de recréer de l'eau pure. Ces filtres qui terminant par l'osmose inverse vont permettre de rendre potable de l'eau de mer. On est donc en train de développer des solutions écologiques pour nettoyer ces filtres. On veut vraiment se focaliser pour aider un des 17 ODD ou SDG.

Quels sont les indicateurs de performance sélectionnés et pourquoi? Avez-vous des exemples?

En fait pour tout vous dire, on a eu un incendie il y a 3 ans qui a tout brûlé, ça a retardé énormément nos projets, on était au bord de la faillite. On avait 1000 produits différents, puis on se retrouve avec 0 et tu dois livrer 2000 clients... On a lancé l'idée de lancer un rapport RSE, on s'est dit que si on veut être une entreprise à mission, on doit avoir un rapport RSE digne de ce nom même si on n'est pas obligé de le faire. Ducoup désormais on a un groupe RSE au sein de Realco. Après ça tout a été stoppé à cause de l'incendie et ce projet a seulement dû être repris fin 2021. Ce qu'on a lancé comme projet, c'est qu'avec le rapport RSE, on a lancé une matrice de matérialité en se demandant quels sont les enjeux pour lesquels Realco a vraiment un rôle à jouer. On a fait une enquête auprès de toutes les parties prenantes. Ce rapport RSE, on a pas réussi à le sortir en même temps que le rapport annuel mais on espère le sortir très vite, j'espère en septembre. Les KPI qu'on veut utiliser, sont en rapport avec nos enjeux. Lorsqu'on s'est dit qu'on voulait faire un vrai rapport RSE en étant certain qu'on continue, on a donc décidé de devenir B-corp également. B-corp va en quelque sorte être notre système de gestion de la RSE, c'est un petit peu le garde-fou de notre politique RSE. En plus, c'est une chouette communauté, on en a encore pour le moment pour six mois mais on est bien parti et en fait, l'année passée, on a fait une rapide analyse pour savoir où on en était dans B-corp et on s'est rendu compte que dans les points environnements, on était pas assez capable de documenter tout ce qu'on faisait. Ce qu'on a décidé c'est de faire l'ISO 14001. Et donc on est aussi en train d'essayer d'obtenir le label ISO 14001 et une fois qu'on a ce label, cela devrait nous permettre d'obtenir B-corp. Donc pour répondre à votre question, de quel sera le système de gestion de la politique RSE, quelque part il y aura l'ISO 14001 pour l'environnement et pour l'ensemble de la politique RSE ce sera B-corp qui a son système à lui aussi.

A propos des KPI?

Ceux qui sont certains, l'eau qu'on utilise, l'eau du réseau et l'eau de pluie. On a 4000 m carré de toit qui vont être récupérés, on espère 4000 m cubes d'eau par an et avec ça, ce sera plus que suffisant pour récupérer cette eau là pour nos produits et pour nos nettoyages. Il y aussi tous les KPI qui se retrouvent dans l'ISO 14001 donc tout ce qui est consommation d'eau, consommation d'eau de pluie, traitement d'eau, eau de rejets et tout ça on va mesurer. Ensuite, il y aura bien évidemment l'énergie. Une autre chose qui sera très importante pour nous, c'est nos rejets plastiques. On a toute une série de KPI, on est encore en train de décider lesquels mais au lieu de faire du greenwashing, en disant on a mis un peu de plastique des océans dans nos bouteilles, on veut vraiment diminuer la quantité de plastique. On va donc revoir nos emballages, on a des projets aussi à plus long terme où on ne peut pas se passer du plastique comme dans la détergence ou dans le B2B. On veut vraiment limiter le nombre de plastiques différents, s'assurer qu'il soit recyclé et qu'il soit recyclable. On doit aussi faire nos calculs, parfois le recycler n'est pas complètement vertueux. Mais maintenant on a trouvé une piste pour du plastique recyclé, qui va diminuer notre empreinte carbone, on mesure aussi notre empreinte carbone avec un bureau agréé qui s'appelle climact qui est basé à louvain-la-neuve, et ils mesurent notre empreinte carbone. Nous on s'est engagé à la BACA et on va faire les 5 "base target" pour avoir des objectifs qui respectent les accords de Paris et même faire mieux si possible. Ça on a donc déjà signé et je pense qu'on a communiqué dessus. Maintenant il nous

reste à faire le plan d'action pour réussir à réduire et on a déjà toute une série d'action mais j'aimerais bien un plan un peu plus complet donc on travaille dessus avec climate. Donc plastique, énergie, eau et empreinte carbone et celle-ci est particulièrement importante. Au-delà de ça, on fait aussi des actions qu'on structure grâce à B-corp et aux SEJ. Après des actions il y en a pleins et c'est parfois. Par exemple, on a la semaine de la mobilité en septembre, on a envoyé un email au groupe RSE à tous les employés de Realco et nos filiales, en leur disant, le 16 septembre, tout le monde doit venir à vélo où en transport en commun ou ne pas être seul dans sa voiture. Et quand tout le monde arrive à 9 au bureau, on fait une séance d'information et on propose des leasings de vélo pour ceux qui veulent. C'est le genre de choses qu'on fait, ce n'est pas révolutionnaire mais c'est des petites choses pour conscientiser et si possible agir pour diminuer l'empreinte carbone.

Vous savez déjà si les employés auront des informations régulières sur les KPI?

Ça dépend des KPI, il y en a qui sont faciles mais la collecte des KPI. On fera un rapport par an ce qui nous paraît déjà pas mal. Pour tout vous dire, l'empreinte carbone c'est tellement de boulot qu'on va peut-être le faire tous les deux ans. et extrapoler entre les deux. Le but c'est de dire telle empreinte malheureusement augmente avec le chiffre d'affaire donc si notre chiffre d'affaire augmente de 10%, on augmente de 10% par contre si on prend les mesures pour diminuer les plastiques, on fera des calculs un peu plus simple, et pas des analyses poussées tous les ans. Chaque KPI aura sa fréquence et ses méthodes de calculs, mais le rapport aura lieu une fois par an. Mais l'idée c'est d'être le plus transparent là-dessus donc tant les employés que n'importe quel actionnaire, devraient être capables d'aller voir tout ça. On aimerait bien faire aussi, on ne le fait pas encore, des analyses produits par produits, pour que les consommateurs, quand on achète un produit, soient conscients des impacts négatifs et positifs du produit. Mais ça on y est pas encore, c'est avec l'analyse de L'ACG, on a fait des ACG simplifiés sur quelques produits en particulier, maintenant on voudrait faire ça sur tous les produits. Il y a encore un immense chantier.

Quel est la place de ces indicateurs de performance RSE par rapport aux autres KPI?

La RSE pour moi avant tout c'est une conviction, moi j'ai un peu influencé l'entreprise pour qu'on ait une mission clairement écologique, étant informé et conscientisé sur le défi environnemental mais je remarque que ce n'est pas encore le cas de tous le monde même en interne donc on continue de conscientiser, et y a pas encore tout le monde qui s'intéresse à ça. Ensuite, pour moi les entreprises qui ne prendront pas en compte la RSE que ce soit de façon formelle ou informelle, car il y a des gens qui sont naturellement respectueux de l'environnement, et respectueux de l'humain et donc même s'ils ont pas une politique RSE, en fait elles en ont une et c'est le plus important parce qu'elles respectent l'environnement et l'humain. Mais celles qui n'en prendront pas compte disparaîtront, c'est sûr donc oui pour moi il y a un lien. Cette année nous on a décidé de justement... En fait, B-corp incite quelque part les entreprises à devenir des entreprises à mission. C'est un statut qui existe en France mais pas en Belgique. On a quand même changé les statuts de notre entreprise lors d'une assemblée générale extraordinaire pour intégrer le fait que les enjeux environnementaux aient au moins autant d'importance que les enjeux financiers de l'entreprise. Tout le monde avait l'air d'accord, bien sûr que l'environnement sont des KPI au moins aussi important que les KPI financiers. Dans notre cas, avec l'incendie et la perte d'un million d'euro, il y a rien à faire et les enjeux financiers deviennent très important, et il faut faire bien attention c'est pourquoi on a bien insisté sur le fait d'avoir une mission écologique, c'est que on voulait pas combler nos trous d'argent avec des possibilités qui n'étaient pas écologiques. Il est donc vrai que les KPI financiers ont été très importants ces deux dernières années même si on voulait vraiment insisté sur le fait que ce n'est pas ça qui donne du sens, on est avant tout là pour travailler pour l'humain et l'environnement.

Que diriez-vous de votre impact sur l'environnement? Comment améliorer son impact?

Déjà je suis persuadé que le nettoyage on en a besoin, pour éviter le gaspillage, si on nettoie mieux, il faut moins désinfecter, quand on nettoie mieux, on garde les aliments plus longtemps. Donc on a prouvé qu'en éliminant les biophymes, on pouvait étendre la durée de vie des aliments. Il y aura moins de problèmes bactériens, etcetera. On est également contre la désinfection là où elle n'est pas nécessaire, malheureusement le covid nous a donné le message inverse. Il ne faut pas tout désinfecter. Grâce à la chimie verte, il y a aussi des économies incroyables comme le fait de nettoyer à 30 degrés grâce aux enzymes, réduire le traitement des eaux, faciliter l'épuration des eaux. Faciliter l'épuration par la non-utilisation des infections si possible. Après, et ça c'est peut-être plus mon rôle à moi en tant que dirigeant, c'est que j'aimerais bien faire tâche d'huile sur des bonnes pratiques élémentaires, je pensais à l'empreinte carbone par exemple. Nous, depuis 2019, on veut réduire notre empreinte carbone. Mais je sais pas pourquoi c'est obligatoire... Nous on le fait de notre propre volonté sans aucune pression pour le faire, j'imagine qu'à partir d'un certain seuil d'entreprise, l'empreinte carbone est obligatoire. Pour moi toute entreprise devrait mesurer son empreinte, et signer les accords de Paris. C'est un rôle que je me donne mais dans les associations d'entreprise près de chez nous, ou dans l'association 2030. Au départ en fait on était 30 CEO et maintenant on est 35, et on essaye d'être 60 cette année et on essaye de faire un effet boule de neige de sorte à ce que l'entreprise ait beaucoup plus d'impact dans les objectifs à atteindre au niveau de l'empreinte carbone et de l'ensemble des défis qui nous attendent. Il y a pleins de choses que l'on peut faire en tant que dirigeant comme mesurer son empreinte carbone personnelle, être transparent là-dessus, s'engager à diminuer, faire la même chose au niveau de l'entreprise évidemment, donc beaucoup de choses à faire. Travailler sur les plans de mobilité des entreprises, on n'est pas beaucoup aidé par le public donc on doit essayer d'aller plus vite que le public aussi, c'est un peu ça le message en fait. La mission de l'entreprise, moi je suis persuadé qu'il y a pleins de belles choses à faire, mais il y a aussi la manière dont on travaille. Avoir le courage de peut-être devenir moins international et se centrer sur des pays plus proches, ou produire à l'étranger pour diminuer son impact négatif. De toute manière, si on veut diminuer drastiquement notre empreinte carbone, on est obligé de faire ce genre de choses. Franchement, je trouve que c'est déjà bien ancré dans les pratiques en interne, il y a toujours quelqu'un qui est là pour dire "ah bah si on veut respecter notre vision, est-ce que c'est pas mieux de choisir cette option stratégique là?" et ça ça fait plaisir car ça fait partie de nos discussions journalières.

Pour revenir sur les KPI, avez vous des indicateurs à portée individuelle?

Non ça on a pas. Honnêtement, ça j'ai jamais vu, ça commencerait à devenir un peu intrusif je trouve. Vous savez, lors d'une journée on a partagé la vision et la mission de l'entreprise, en fait on avait consulté l'ensemble du groupe et puis c'est un groupe de 5 personnes qui a fait une présentation lors d'une journée team building, et quelques personnes sont venues me trouver en disant "je suis super motivé d'avoir une telle mission mais moi franchement j'ai très peur car je considère que je suis assez mauvais, je suis pas très conscient et j'espère qu'on pourra m'aider". Et se sentaient un peu coupables. Or il ne faut pas se sentir coupable, on va trouver des pistes, on va aider mais on ne va pas forcer. L'idée est d'aider un peu les gens mais de là à mesurer non. Par exemple dans notre empreinte carbone, dans le scope 1, clairement, une très grosse partie c'est les voitures et donc les allers-retours domicile-travail de nos employés et donc là on va y travailler. Mais j'imagine que si on travaille sur le transport domicile-travail et pour le travail, forcément ça aura un impact aussi sur les travailleurs qui seront sensibilisés et plus conscients.

Comment voyez-vous le rôle de la mesure?

Pour moi, pour s'améliorer il faut mesurer, je pense que c'est crucial. Si on ne mesure pas, on ne sait pas, l'empreinte carbone avant on ne savait pas où on polluait le plus et maintenant on sait. Et même s'il y a moyen de faire des hypothèses, la mesure permet de savoir et c'est en sachant qu'on peut s'améliorer donc pour moi elle est essentielle. Elle est aussi essentielle au niveau de la transparence c'est à dire que y a des mesures que l'on souhaite communiquer et qui devraient être communiquées. Moi j'aimerais bien que dans les appels d'offres, qu'on demande l'empreinte carbone des fournisseurs. Comment ça se fait par exemple que la plupart des cuisines professionnelles sont nettoyées par 2 multinationales américaines. Alors qu'on sait que l'empreinte carbone est quelque chose de crucial, et dans les appels d'offres on demande pas d'empreinte carbone, on continue d'acheter des produits, alors qu'il y a des solutions en Belgique. On voit en tout cas que si on veut aller dans le bon sens, il faudrait encore plus de mesure, il faudra que ces mesures de RSE face partie des appels d'offre et que le circuit court, le local, l'empreinte carbone deviennent des propriétés des cahiers des charges. Ça me paraît évident mais on y est pas encore mais la mesure permet cela. Il faudra des mesures standards, le CO2 ça arrive car il faudra des cahiers agréés mais pour le reste c'est encore un peu le flou, chacun fait ce qu'il veut. Donc oui la mesure est cruciale mais on est pas encore au bout de nos peines.

Y-a-t-il des KPI plus difficiles à calculer?

- Je crois que ça dépend d'un secteur à l'autre, je pense que le plus difficile pour les KPI, c'est pas un qui est plus difficile que l'autre, c'est la récolte des données. Quand vous faites un bilan carbone, faire ça pour le scope 1 ou scope 2 ça va encore car n'importe quelle PME a sa facture énergétique même dans un bâtiment qui est sous-loué, vous demandez au propriétaire par rapport à la proportion en m² de la location, il y a moyen de trouver ça. Vous avez les volumes de consommations en KW et vous savez faire un mix énergétique en disant qu'on est en Belgique et donc que 46% de l'approvisionnement énergétique est électrique. Même quelqu'un qui n'est pas ingénieur comme moi peut s'y retrouver. Ce qui est beaucoup plus compliqué à trouver, c'est lorsqu'on sort du scope direct de l'organisation. Qui répond à la question "quelle est la consommation énergétique liée à la consommation de mes produits?" Par exemple, si on produit du thé, il y a une empreinte carbone liée à la consommation énergétique d'eau nécessaire à la fabrication du thé. On peut même remonter aux fournisseurs pour arroser le thé, et ça c'est plus compliqué mais il y a moyen parce qu'on est dans le business. Mais l'usage, quand on fait son thé, est ce qu'on allume une fois ou deux fois la machine pour faire le thé? Et ça c'est la plus grosse consommation. Chauffer un litre d'eau ou 25 cl? Là ça peut plomber complètement l'empreinte carbone d'une tasse de thé. Ce scope 3, je prend ici parce que c'est quelque chose de très tangible, pour le côté carbone, énergie mais ça se pose de la même manière du côté des droits de l'homme. Savoir si mes employés sont heureux, je peux faire un formulaire de satisfaction, savoir si on est bien payé, on est en Belgique, il y a des lois sociales, des lois du travail, il y a un inspecteur du travail, c'est efficace. Si je vais en Tunisie pour fabriquer des T-shirt, est-ce que la loi tunisienne est nickel? Est-ce que le patron paye bien ses employés? Ça c'est très compliqué à vérifier. Si vous vous produisez dans des pays en Tunisie en Bangladesh ou ailleurs, pour vérifier cela en

dehors du scope, ça devient forcément très difficile à ramasser comme information. Donc je dirai que ce n'est pas tellement le type d'indicateurs qui fait la difficulté mais le scope et l'endroit où vous allez chercher l'information. Pour vous-même c'est assez facile et quand vous sortez de votre premier scope, c'est plus compliqué. Aujourd'hui la législation et les standards vous demandent d'aller au-delà votre petite popote interne. C'est comme pour Cap conseil, quel est l'impact que l'on a chez nos clients? C'est difficile à mesurer. Je peux vous dire qu'on est tous heureux, on consomme autant, quand on achète un PC on regarde celui qui est le plus durable, selon l'indicateur de Greenpeace. On doit aussi se déplacer, est-ce qu'on prend le train ? Le vélo? Voilà un peu les grosses dépenses pour un consultant. Il y a aussi les bureaux, est-ce qu'il est assez bien isolé? Comment l'énergie est produite? Notre bâtiment est fourni entièrement en énergie photovoltaïque. Donc voilà, mais si on me dit quand vous travaillez à tel endroit, vous avez un impact? Je l'espère. J'ai une réunion cet après-midi à l'hôpital de Charleroi et on va travailler sur la gestion des déchets, j'espère qu'entre avant et après mon intervention, il y a une politique qui s'est mise en place. Que les hôpitaux, ont diminué leur empreinte déchets et qu'au delà de la crise du covid, on arrive à trier les déchets et prévenir le volume en amont et à gérer l'impact. Donc j'espère qu'il y a un impact mais c'est plus compliqué parce qu'après ça veut dire que je dois rappeler l'hôpital et dire "Allo, alors la politique des déchets vous l'avez mise en place?" Si c'est toujours mon client et que c'est un client récurrent, je dirai "oui ça a marché!", je pourrai me féliciter des résultats qu'ils ont obtenus, la prochaine fois qu'ils feront une présentation au comité de direction ils diront "et bien voilà, pour les déchets on a mis telle politique en place, on a quelqu'un qui fait le suivi, on avait l'objectif de diminuer de 40%, c'est ce que nous avons défini ensemble avec eux, ça c'est notre boulot, et puis dire, on y est arrivé ou pas arrivé. On est arrivé à 38, c'est pas grave, à 2% près, on a déjà fait quelque chose. C'est ça la logique des suivis des indicateurs.

Retranscription 12: Smart To Circle le 30 décembre 2022 de 11h à 11h25.

G: Pouvez-vous vous présenter et présenter l'entreprise?

I: Valérie Lizen, consultante RSE. Ça fait un peu moins de 3 ans que je travaille dans l'entreprise. Smart To circle c'est un cabinet de conseil pour les entreprises. Essentiellement, on travaille avec des PME mais aussi des grands groupes. Un cabinet de conseil en stratégie RSE avec tout ce que ça peut comporter. Ça passe par le bilan carbone, des études ciblées sur des actions d'économie circulaire, du reporting. tout dépend du besoin, de la taille et du secteur des clients.

G: Est-ce que les entreprises viennent vers vous en ne sachant pas quels outils utiliser?

I: Oui, souvent elles viennent avec leurs besoins et ensuite c'est nous qui proposons quelque part la méthodologie. Pour le moment, les besoins les plus courants, c'est soit qu'il y a une volonté en interne qui vient du bas. C'est des employés qui sont forts investis et qui essaient d'amener leur entreprise vers la RSE ou alors c'est carrément le dirigeant qui est convaincu et qui veut quelque chose d'un peu plus durable pour son entreprise et qui vient nous voir pour demander "qu'est ce que je dois faire? Par quoi dois-je commencer? Comment faut-il s'y prendre parce qu'il y a beaucoup d'outils différents donc on ne sait pas toujours s'y retrouver. Notre rôle est donc surtout d'apporter une

méthodologie en fonction du besoin. On a aussi des entreprises qui viennent directement demander un bilan carbone et ça ça arrive de plus en plus. Et la dernière porte d'entrée pour le moment, c'est l'économie circulaire. On a très peu de demande à ce niveau-là en premier contact mais ce sera souvent des PME qui seront clientes de plus grands groupes qui elles ont des obligations de reporting et qui demandent de plus en plus sérieusement à demander des comptes à leurs fournisseurs. Ils viendront avec une demande "il nous fait une certification ecovadis, il nous faut un bilan carbone, il faut qu'on montre qu'on est OK niveau RSE". Ils sont ducoup un peu perdus par la demande de leurs clients, ne peuvent pas l'ignorer et viennent "en mode aidez-nous".

G: J'ai remarqué en effet, le rôle important du dirigeant dans la mise en place de la stratégie de RSE...

I: En fait, il y aussi des "greens teams" qui nous contacte, mais malheureusement, le problème c'est que ça ne donne pas toujours quelque chose dans le sens où si ça vient d'employés et que ce n'est pas assez suivi par le management, alors l'investissement n'est pas décidé parce que ça coûte quand même de l'argent. Ça arrive donc qu'il y ait des premiers contacts sans suivi parce qu'il n'y a pas de décisions d'investissements faites. Ça arrive aussi que le dirigeant vienne parce que ses employés ont demandé et donc il répond un besoin en interne et il est convaincu mais il est vrai que lorsque c'est une demande des "green teams", ça n'arrive pas souvent à donner quelque chose.

G: Dans l'établissement de rapports RSE, comment conseillez-vous les indicateurs aux entreprises?

I: Les rapports RSE, c'est l'accouchement d'un long process, pour le dire de façon imagée, nous généralement on va commencer avec l'entreprise, par aller identifier ses thèmes, ses sujets, ses enjeux pertinents. Au regard du développement durable, on se cale sur le GRI. On utilise les méthodologies, après voilà plus l'entreprise est grande et va avoir des besoins de reporting, et plus on va être strict dans la méthodologie et plus c'est une entreprise qui fait ça pour elle-même et plus on laissera tomber certaines parties ou alléger certaines parties. Donc on part des enjeux, on part toujours des objectifs du développement durables, pour quelque part faire un check des enjeux. Dans le sens où on fait une analyse d'impact sur les 17 ODD parce que ça brasse large, et ça permet de vérifier que dans les enjeux qui ont été identifiés par l'entreprise, on est bien sur les ODD qui ont été identifiés comme prioritaires. Ca c'est la base vraiment. Après, en fonction de si l'entreprise a besoin ou envie, on va sur des histoires de consultations des parties prenantes. Ca c'est un process supplémentaire et pour les PME ont le fait pas forcément systématiquement sauf s'il y a une envie. Donc tout ça nous amène à des enjeux je vais dire, bien solides, bien validés, et après on va aller leur demander, "où êtes vous aujourd'hui? et où voulez-vous être dans 5 ans dans 10 ans? Ce qui nous donne les engagements. Sur ces engagements, on essaye qu'ils soient chiffrés. Je te donne un exemple simple mais si une entreprise nous dit "on aimerait bien planter des arbres!", on leur dit "OK mais combien d'arbres?" Est-ce que c'est deux arbres? Cent arbres? Donc le but est vraiment d'obtenir des objectifs chiffrés, et de ces objectifs chiffrés découlent les indicateurs de suivis donc voilà. Après il y a aussi tous les indicateurs classiques que l'on va rajouter dans une stratégie RSE dans le sens où s'ils sont pas dedans, c'est un peu dommage, donc on leur propose systématiquement car ce sont des choses importantes et du bon sens à suivre. Et aussi car si par après, ils ont des besoins de reporting, ce sera demandé de toute façon. Le rapport RSE, si tu veux, ce n'est que raconter tout ce process là, surtout si c'est un premier, on raconte ce qui a été fait avant d'avoir une feuille de route et une stratégie un peu ordonnée. Pour dire que voilà on ne part pas de rien, généralement toutes les entreprises se sont déjà posées des questions et ont déjà mis des choses en place, c'était juste pas forcément très ordonné. Le format du rapport RSE, pour une plus petite entreprise qui n'a pas de besoins importants de reporting, ce sera un format de storytelling sympathique avec la structure: la feuille de route, engagements, indicateurs et les échéances. Pour les plus grandes entreprises, ayant des besoins plus sévères, on sera

plus sur 50 pages avec beaucoup plus d'éléments du GRI. Et pour ceux qui ont vraiment des gros besoins de reporting on se calera sur le GRI.

G: Le GRI c'est aussi pour les PME?

I: Oui ça peut, c'est juste que c'est du reporting. et comme quand on utilise le GHG protocol, quand on fait une mesure de GES, c'est du reporting et donc systématiquement le reporting c'est un peu indigeste, c'est très procédurier. Nous on utilise le GRI pour les PME généralement pour donner la méthode, parce que le GRI donne quand même des grands principes de méthodes rien que pour la matérialité, définir les enjeux, qu'est ce qui est important. Ça donne des cadres, il y a aussi des grands principes de qu'est ce qui est un bon reporting, à quoi il faut faire attention. Tu as huit grands principes, et ça aussi ce sont des choses qu'on va utiliser dans un rapport même s'il n'est pas conforme au GRI. Généralement pour les entreprises n'ayant pas de grands besoins de reportings, on sera sur maximum un rapport qui est en référence au GRI mais pas conforme. Simplement parce que c'est un peu trop lourd, si on a pas de tels besoins de reporting mais il y a des trucs qui sont de toutes façon de bonnes pratiques qui aident à faire une stratégie qui tient la route. Donc voilà on garde toujours ces principes là pour faire les rapports, pour faire la stratégie, pour faire les indicateurs mais sans aller jusqu'au bout du bout si ce n'est pas nécessaire.

G: Est-ce que vous arrivez à analyser l'impact surtout positif que vous avez sur les entreprises?

I: C'est quelque chose qu'on aimerait bien. Maintenant on est pas là depuis longtemps, j'étais la première employée à rejoindre l'entreprise en 2020, juste avant la pandémie donc on a pas encore ce recul. En fait pour le moment avec nos clients, on est au stade des tout premiers. Le premier bilan carbone, la première feuille de route, la première coordination des groupes de travail en interne, premiers rapports RSE. En plus quand on travaille avec des PME, ils vont pas forcément ce mettre les mêmes objectifs en termes de régularité de publications. On a des clients qui vont sortir leur premier rapport RSE parce qu'ils ont mis de l'ordre dans leurs idées, ils ont fait leur bilan carbone et peut-être que le prochain rapport RSE ne sortira que dans 5 ans. Ils se diront "voilà on a fait assez de chemins, et là on aimerait bien refaire le point, c'est l'occasion de faire un rapport RSE". Ensuite il y aussi des clients qui ont un besoin de reporting beaucoup plus importants et qui auront des rapports annuels, ce qui est plus facile pour le suivi mais pour le moment, on a pas assez de recul pour pouvoir justement calculer cet impact mais c'est quelque chose qu'on aimerait bien, c'est le but. Il faut être au stade des 2,3,4,5 fois pour se dire "ok, en fait, on voit une évolution sur le bilan carbone, il y a des diminutions, etc." Pour le moment, le seul impact qu'on peut vraiment mesurer, ça va être en termes de personnes sensibilisées, parce que nos accompagnements incluent toujours une sensibilisation aux enjeux de l'énergie et du climat, donc voilà on peut se dire "ok, on a parlé du sujet, à autant de personnes". Parfois il y a même des personnes qui n'ont jamais entendu parler du sujet mais sinon pour le reste c'est encore un peu tôt.

G: Est-ce que vous avez aussi votre propre mesure? Des outils?

I: Je t'avoue qu'on devrait plus, mais on dit toujours "c'est les cordonniers les plus mal chaussés". On a fait notre bilan carbone, on sait nos impacts principaux et ce qu'on doit mettre en œuvre, et l'idée est aussi de passer la certification B-corp. Ca r en fait on accompagne nos clients dans cette certification mais c'est un peu bizarre de pas être certifié et d'accompagner. Donc je pense que ça ça va aussi amener une discipline dans certains indicateurs qu'on va mettre. Moi par exemple, je sais que c'est pas toujours le cas de mes collègues mais j'encode systématiquement tous mes déplacements que ce soit domicile, lieu de travail ou déplacements professionnels en indiquant les kilomètres, le moyen de

transport, les litres de carburant. Tout ça ça sert pour le bilan carbone, surtout que chez nous c'est les déplacements qui sont un des postes les plus importants. Donc voilà, on suit des trucs mais c'est à la hauteur d'un cabinet où il y a trois personnes donc on est pas encore sur une régularité et une discipline qu'il faudrait.

G: Pour les kilomètres, tout le monde doit l'indiquer?

I: étant donné que c'est notre poste le plus important et que globalement si chacun se dit qu'il fait un suivi c'est beaucoup plus simple après pour avoir les données et on a quelque chose de qualitatif, oui. Idéalement, il faudrait que chaque membre du cabinet encode annuellement ses déplacements et c'est quelque chose qu'on pourrait directement utiliser pour faire une mise à jour du bilan carbone. Chez nous, les postes chez nous il y a pas grand choses, on ne produit rien donc c'est assez limité. On a pas spécialement d'immobilisations donc ça ça va vite aussi. Les consommations d'énergies, c'est lié à l'endroit qu'on loue donc c'est vraiment les déplacements où il faudrait faire un suivi et avoir des indicateurs beaucoup plus précis. Et si chacun encode ses déplacements de façon systématique, ça fait qu'à la fin qu'on a une mesure super précise et qui est de qualité pour le bilan carbone. Chez nous les deux postes principaux ce sera les déplacements et les services informatiques qu'on consomme.

G: tout ce qui est consommation d'énergie, c'est compliqué de mesurer?

I: Quand on loue en fait c'est toujours un peu tricky. Soit on peut se rapprocher du propriétaire du lieu qui est loué et avoir des informations précises sur les locaux utilisés et donc on utilise une mesure précise car la personne pourra nous dire directement "telle local, c'est autant de kilowatts d'électricité et de gaz et donc on a une mesure précise. Ou alors on fait des estimations si on a aucune idée. Ou il y a aussi des facteurs d'émissions qui existent en m2 utilisés en fonction du type de chauffage et donc ça ce sont des choses qu'on peut estimer. Mais c'est sûr que quand on a la main sur ces consommations, c'est beaucoup plus simple d'avoir une mesure précise. Et ce n'est pas non plus quelque chose sur lequel on aura beaucoup d'impact. On peut certes, faire attention aux éco gestes mais après on a pas la main sur l'isolation du bâtiment, ou de se dire "c'est une chaudière en mazout, il faudrait qu'on passe au gaz" ou installer une pompe à chaleur. Tout ça, on a pas la main en tant que locataires et ce n'est pas des leviers de réductions hypers importants.

G: Parmi tous les indicateurs, y en a-t-il qui sont plus compliqués à mesurer?

I: J'ai envie de dire que si on a pas d'ERP, c'est déjà compliqué parce que ducoup rien est globalisé et c'est plus difficile d'avoir accès aux données. Les données sont là mais elles ne sont pas forcément dans un format facile à exploiter. Ca je dirai que c'est un élément facilitateur, après les indicateurs j'ai envie de dire que la plupart ne sont pas trop compliqués à calculer dans le sens où si on a les données et qu'on a une méthode de calcul, c'est bon. Là où c'est un peu plus complexe, c'est d'avoir les données et alors les indicateurs les plus compliqués, c'est tout ce qui est biodiversité et tout ce qui touche à la chaîne de valeur. Plus on va loin dans cette chaîne de valeur et plus c'est compliqué. Plus on est sur soi-même c'est facile d'avoir des données et des indicateurs et plus on veut des indicateurs qui sont globaux et qui vont loin, plus c'est compliqué parce que on a pas forcément les données ou alors il faut collaborer avec d'autres pour les avoir. On a pas non plus spécialement une bonne vision de ce qui se passe dans la chaîne de valeur. Enfin, tout ce qui est impact sur la nature hors GES. Ca commence à être mieux, on a des méthodes et c'est pas encore parfait mais voilà, si on voulait calculer son empreinte de biodiversité, il y a des méthodes aussi mais c'est beaucoup plus complexe.

G: Comment voyez-vous le rôle de la mesure en général?

I: C'est essentiel dans le sens où on ne peut pas améliorer ce qu'on ne mesure pas. C'est central je pense. On ne peut pas comparer si on ne mesure pas. On reste sur des ressentis en fait. D'ailleurs c'est comme le bilan carbone, si vous allez dans une entreprise et que vous demandez à 10 personnes ce qui émet le plus dans l'entreprise, on aura 10 réponses différentes. Alors que quand on fait le bilan carbone, on a le camembert, on a les grands postes, on sort des ressentis et on se base quand même plutôt sur des chiffres. C'est aussi compliqué de piloter une stratégie durable si on ne pilote pas. Après, il est important de ne pas non plus multiplier les indicateurs. Parfois ça demande aussi du test et de l'erreur, il se peut que certains indicateurs ne soient pas adaptés. C'est pas quelque chose de mort qui reste dans la pierre et qui ne bouge pas mais c'est essentiel, il en faut mais il en faut pas trop non plus sinon on s'y perd.

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