UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Création d'un outil permettant d'incorporer la durabilité dans les PME & Analyse des motivations et difficultés des PME franco-belges dans leur transition durable.

Auteure : Renard Elisa
Promotrice : Cerrada Karine Cristia
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Résumé

Ce mémoire est structuré autour d'un double objectif. Premièrement, il a pour but d'étudier les motivations et difficultés des PME franco-belges lorsqu'elles démarrent une transition durable. Pour les entreprises certifiées, la justification du choix de certification à également été recueillie. Seule l'incertitude quant aux bénéfices d'une certification n'a pas été observée dans l'échantillon. Les difficultés et motivations franco-belges sont en grande partie les mêmes que celles découvertes lors de la revue de la littérature. Les entreprises certifiées Bcorp justifient leur choix par l'internationalité, la rigueur et l'étendue de la certification. Deuxièmement, ce travail fournit un tableau de bord comprenant des outils adaptés aux PME à court, moyen et long terme, permettant l'intégration des préoccupations environnementales dans le quotidien des entreprises. Pour ce faire, une première analyse des outils existants a été réalisée. A l'aide de ces différents outils, l'ébauche d'une grille a pu être créée. Celle-ci a ensuite été complétée par des interviews, elles-mêmes complétées par une seconde recherche dans des guides non scientifiques. Ce tableau est accompagné d'explications afin de bien comprendre la mise en œuvre des outils.

Je peux enfin mettre un point final à ce mémoire sur lequel j'ai passé énormément de jours et d'heures à travailler sur le sujet. Il y a plusieurs personnes que je souhaite remercier pour leur contribution à ce travail.

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma gratitude envers la promotrice de mon travail de fin d'étude, Madame Cerrada, pour avoir eu confiance en moi, avoir pris de son temps afin de m'aider, me donner conseils et motivations.

Ensuite, j'aimerais remercier l'Université Catholique de Louvain la neuve et la Louvain School of Management pour avoir mis en place une majeure en corporate sustainable management. Celle-ci me permettant de réaliser mon mémoire sur un sujet durable.

Je voudrais également remercier mon père, Jean-Michel Renard, qui a pris beaucoup de temps pour mon mémoire en me relisant afin de vérifier mon orthographe et le sens de mes phrases.

Enfin, mes remerciements vont à ma famille et mes amis qui ont été présents tout au long de mes études afin de me soutenir et me motiver.

Table des matières

Introduction 1
Structure du mémoire 2
Partie 1 : Théorie 3
Chapitre 1 : Pourquoi prendre en compte l'environnement ? 3
Chapitre 2 : Que veut dire « durable » ? 5
Chapitre 3 : Les objectifs de développement durable. 7
Chapitre 3.1 : Situation actuelle avec la pandémie de COVID-19 7
Chapitre 4 : La durabilité dans les PME 9
Chapitre 4.1: L'adoption d'un système de management environnemental (SME) 10
Chapitre 5 : Comment réduire l'impact environnemental d'une firme ? 18
Chapitre 6 : La certification 23
Chapitre 6.1 : Bcorp 25
Chapitre 6.2 : ISO14001 27
Chapitre 6.3 : EMAS 28
Chapitre 7 : Conclusion de la revue littéraire 32
Partie 2 : Mise en place d'une grille d'aides pour les PME 35
Chapitre 1 : Méthodologie 35
Chapitre 2 : Motivations et difficultés dans les interviews 37
Chapitre 3 : Méthodologie du tableau de bord 39
Chapitre 4 : Tableau de bord 40
Chapitre 5 : Explications du tableau 45
Chapitre 5.1 : Informations importantes avant de se lancer 45
Chapitre 5.2 : Actions concrètes 48
Chapitre 5.3 : Les indicateurs 64
Conclusion générale et discussion 69
Les limites du travail ainsi que les pistes pour de futures recherches 70
Bibliographie 72

Liste des annexes 82
Annexe 1 : Actions en faveur de la durabilité selon la classe de taille (%) 82
Annexe 2 : Les plus gros obstacles pour les PME sur un marché 82
Annexe 3 : Liste d'indicateurs (Zhang et al.) 83
Annexe 4 : Liste d'indicateurs (Laurinkevičiūtė, A., & Stasiškienė) 84
Annexe 5 : Tableaux d'outils de Cassells et Lewis 85
Annexe 6 : Table d'outils de Tyler et al. 86
Annexe 7 : Table d'outils de Hsu et al. 87
Annexe 8 : Le parcours de l'entreprise vers la certification (Bcorp) 88
Annexe 9 : Frais jusqu'au 15 avril 2021 & Frais à partir du 15 avril 2021 Bcorp 89
Annexe 10 : Etapes de certification EMAS 90
Annexe 11 : Proportion des entreprises certifiées EMAS en fonction de leur taille. 90
Annexe 12 : Frais de mise en place de la certification EMAS en fonction de la taille de la structure. 91
Annexe 13 : Grille interview pour les entreprises non certifiées 92
Annexe 14 : Grille interview pour les entreprises certifiées EMAS 94
Annexe 15 : Grille interview pour les entreprises certifiées Bcorp 96
Annexe 16 : Grille interview pour les entreprises d'aide à la certification 98
Annexe 17 : Interview de Bodart Antoine – cofondateur de Norm Shoes (Non-certifié) – 16 juillet 2021 100
Annexe 18 : Interview de De Coker Baptiste – Assistant Management & IT chez Idema (EMAS) – 8 juillet 2021 106
Annexe 19 : Interview de Romain Teissedre – Responsable communication & partenariats chez Faguo (Bcorp) – 15 juillet 2021 114
Annexe 20 : Interview de Capece Cécilia – Cofondatrice de la Baûbo (Bcorp) – 26 juillet 2021 ... 117
Annexe 21 : Interview de Plumier Fabian – chef du service qualité sécurité environnement chez Intraco consulting (Consultant) – 28 juillet 2021 128
Annexe 22 : Interview de Heck Kristina – Directeur de programme Solutions durables cher GoodPlanet (Consultant) – 6 août 2021 131
Annexe 23 : Grille d'analyse des interviews 138

Introduction

Comme Mazur (2012) l'a si bien résumé, les PME sont souvent peu informées des nombreuses opportunités financièrement avantageuses liées aux améliorations environnementales. Il y a un préjugé largement répandu comme quoi l'intégration de la durabilité est très complexe et coûteuse (Mazur, 2012). Or, il existe une étude, le projet Drawdown, qui prouve à lui seul que ce n'est pas toujours le cas. Celui-ci recherche des solutions en faveur du climat. Les chercheurs ont constaté que, parmi les dix solutions ayant un réel impact, deux sont accessibles au plus grand nombre : La réduction des déchets alimentaires et la diminution de viande consommée en faveur d'un régime riche en végétaux (Honeyman et al., 2019). Parallèlement à ce préjugé, il y a un manque de ressources qui pousse les PME à éviter autant que possible les risques. Il est pourtant impossible de connaître à l'avance le retour sur investissement d'une stratégie durable.

Ce manque d'informations pourrait être comblé par l'état mais celui-ci ne met pas assez la promotion de la protection de l'environnement au centre des attentions. Mon papa est propriétaire et gestionnaire d'une petite PME. De nos dirigeants, il n'a jamais reçu le moindre document, la moindre formation concernant la protection de l'environnement. Il existe diverses primes et aides que l'état donne aux PME voulant s'impliquer dans le durable mais celles qui désirent les obtenir doivent se lancer dans des recherches interminables afin de savoir vers quoi / qui se tourner. Peu d'entre elles savent que ces aides existent. De plus, les lois ne sont pas assez strictes en matière de durabilité environnementale. Dans un avenir proche, il y aura obligation pour les entreprises de fournir uniquement des voitures de société électriques à son personnel. C'est un bon pas en avant. Peu d'initiatives de ce type sont mises en place par la Belgique. C'est pourquoi il est primordial que les PME démarrent une transition durable de part elles-mêmes.

Ce mémoire a un objectif double. Dans un premier temps il analyse les motivations et les difficultés rencontrées par les PME franco-belges lors d'une transition durable ou d'une certification. Dans un second temps, il a pour but d'analyser les manières d'incorporer la durabilité dans les entreprises et de mettre en place un tableau de bord comprenant différents outils et actions à réaliser à court, moyen et long terme.

Structure du mémoire

La première partie de ce mémoire est une revue de la littérature. Elle a pour objectif de déterminer ce qui a déjà été étudié dans divers sujets afin d'y trouver des lacunes à combler. Elle aborde les thèmes de la durabilité en général, en quoi elle est importante, et plus particulièrement pour les PME. Elle couvre aussi les avantages et inconvénients d'un système de management environnemental. Ensuite, la revue aborde les certifications EMAS, ISO14001 et Bcorp. Elle examine également les motivations ainsi que les difficultés rencontrées par les entreprises **dans le monde** lors de la transition durable. Enfin la revue de la littérature étudie les outils, présents dans diverses revues scientifiques, aidant à la mise en place de la durabilité dans une entreprise.

A la suite de cette première partie demeurent des questions qui devraient être comblées par la seconde partie.

Cette deuxième partie commence par analyser les mortivations et difficultés rencontrées lors de la mise en place de la durabilité environnementale au sein de PME **franco-belges**. Dans cette seconde partie également, un tableau de bord a été créé reprenant les différents outils à mettre en place à court, moyen et long terme lors de l'intégration de l'écoresponsabilité dans la stratégie d'une PME. A la suite de celui-ci se trouve l'explication de chacun des points de la table.

Partie 1 : Théorie

Chapitre 1 : Pourquoi prendre en compte l'environnement ?

Petit rappel pour commencer. Pourquoi est-il nécessaire de faire quotidiennement attention à la durabilité et, plus spécifiquement dans le cadre de ce mémoire, à l'environnement ? On ne peut plus le nier, le développement durable n'est plus un effet de mode depuis longtemps. On en entend régulièrement parler à la radio, à la télévision, autour de nous. Il y a d'ailleurs eu, juste avant la crise du coronavirus, un mouvement de grève chez les plus jeunes (youth for climate). Qu'on le veuille ou non, des termes comme « matières premières rares, énergie propre, économie circulaire et besoin d'anticiper les besoins futurs » reviennent à nos oreilles (CCI Wallonie, 2020).

Mais, pourquoi actuellement plus qu'autrefois, en entendons-nous parler ? Dans ce travail, je ne pense pas qu'il soit nécessaire d'entrer en détail dans le sujet. Toutefois, un rappel des chiffres clés peut être intéressant. Ces dernières années, l'explosion du commerce mondial et de la consommation, accompagnées d'une forte croissance de la population humaine et d'un mouvement d'urbanisation, ont métamorphosé notre monde. Ces évolutions ont mené à une dégradation de la nature jamais vue auparavant ainsi qu'à un dérèglement de la stabilité des systèmes de production de la Terre dont chacun a besoin pour survivre (WWF, 2020).

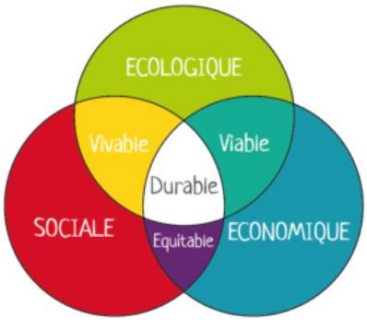
Il est possible de constater la surexploitation des ressources naturelles en observant « the overshoot day ». Autrement dit « le jour de dépassement », en français. Depuis 1970, notre empreinte écologique dépasse le taux de régénération de la Terre (WWF, 2020). Le jour du dépassement est donc la date à laquelle nous, Humains, avons consommé l'ensemble des ressources écologiques que la planète peut produire en un an. Cette année, en 2021, en Belgique, nous atteignions déjà ce seuil le 30 mars ! (Overshootday, 2021). Selon WWF (2016), sur ces 50 dernières années, la biodiversité a diminué de 58 %. Or, la biodiversité joue un rôle primordial. Elle nous procure nourriture, énergie, médicaments… Elle joue également un rôle dans la régulation du climat, la qualité de l'eau, la pollinisation (WWF, 2020)… La dégradation a pour conséquence le changement climatique dont on parle si souvent ainsi que les catastrophes environnementales que l'on peut voir arriver, par exemple les incendies dévastateurs d'Australie. Comme ont pu le dire Angéléri et al. (2020), nous vivons sur une

planète finie et devons tous faire de notre mieux pour assurer le bien-être de l'humanité. En effet, chaque action humaine à des effets de pollution et de consommation.

Nous faisons partie d'un système défaillant car la société est basée sur un système capitalistique. Ainsi, tant le succès que le bonheur sont calculés en fonction du profit réalisé (Normand, 2017 ; WWF, 2016). Le profit est au centre de toutes les attentions. Mais ces dernières années, un mouvement plus écologique, plus durable, se fait connaitre. Celui-ci lutte contre la surconsommation actuelle et pour la protection de la Terre.

Chapitre 2 : Que veut dire « durable » ?

La durabilité, comme le dit la définition de Gehman et al. (2019), est la satisfaction des besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. Il y a donc, derrière cette définition, une exigence à ne pas nuire (Bauer & Umlas, 2015).



Source : Grand ouest Etiquettes, 2021

La durabilité s'articule autour d'un triple résultat. Il y a la prospérité économique des marchés (le profit), la qualité de l'environnement (la planète) et la justice sociale (les gens) (Bodiguel, s.d. ; Prajogo et al., 2012). Ce travail, lui, ne portera que sur la partie plus écologique de la durabilité.

Au sein des entreprises, cela veut donc dire que celles-ci doivent porter leurs impacts sociaux et environnementaux au centre de leur attention, au même titre que leurs objectifs économiques. De plus, la transparence tout au long de la chaine d'approvisionnement est très importante pour ces entreprises vertes. Devenir durable ne se fait pas du jour au lendemain. C'est un processus évolutif. Il faut du temps pour intégrer de nouvelles habitudes au sein de l'entreprise. Certaines innovations d'hier sont aujourd'hui normalisées. Par exemple, la mesure des émissions de carbone (Bureau Veritas, 2019).

De nos jours, il y a un intérêt grandissant pour la durabilité. Les consommateurs font de plus en plus attention à l'impact environnemental lors de leurs courses (Darnall et al., 2016). Les écoles et universités l'intègrent aussi plus souvent dans leurs programmes (McEwen, 2013). Comme à la Louvain School of Management, qui possède son programme axé sur la durabilité. Lorsque l'on parle de durabilité, on entend régulièrement le terme « RSE », responsabilité sociale des entreprises. La RSE, c'est tout simplement l'application du concept de développement durable au monde de l'entreprise (Takoudjou Nimpa et al., 2019). Il s'agit donc d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales au sein des activités, tout en tenant compte des parties prenantes (European commission, 2001). Il doit donc y avoir une cohérence entre les valeurs, la stratégie, l'organisation et le comportement des employés.

De plus, s'engager dans le développement durable est devenu une nécessité qui vise à l'amélioration des résultats économiques et aide les managers à formuler une vision à long terme (Kim, 2021 ; Malesios et al., 2018). Il semble donc intéressant de s'impliquer dans le

développement durable, afin de bénéficier également de ses autres avantages non environnementaux.

Malheureusement, comme cela va être développé dans la suite de ce document, il existe plusieurs obstacles à la RSE. Notamment le fait que l'argent et le bien-être égoïste soient au centre de la réussite. De plus, il y a encore ces idées bien ancrées comme quoi le marché s'autorégule et que les actionnaires doivent être au centre de toutes les attentions.

Chapitre 3 : Les objectifs de développement durable.

Il est impossible de parler de durabilité sans aborder les 17 Objectifs de Développement Durable (O.D.D) mis en place par l'assemblée générale de l'ONU en 2015 (CCI Hainaut, s.d.).

Dans la déclaration « transformer notre monde », 193 chefs d'états ont signé les objectifs repris ci-dessous. Ceux-ci sont à réaliser pour 2030 (CCIBW, 2021).

Source : Programme des Nations Unies pour le développement, s. d.

Ces différents objectifs touchent aux sujets de l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats internationaux pour y parvenir (Bodiguel, s.d.). Plus précisément, l'objectif de cet accord est de maintenir l'augmentation de la température mondiale en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et donc, de diminuer les émissions de carbone (Angéléri et al., 2020).

Les objectifs exigent une transformation des systèmes financiers, économiques et politiques qui régissent notre société actuelle (United nation Statistics Division, 2020).

En 5 ans, ils ont réussi à trouver leurs places dans notre société. Plusieurs certifications internationales telles que l'ISO14001 et la Bcorp y font référence.

Chapitre 3.1 : Situation actuelle avec la pandémie de COVID-19

Comment parler des systèmes actuels sans parler de ce virus qui nous affecte tous. De 2015 jusqu'en 2020, le monde n'était pas sur la bonne voie pour atteindre les objectifs de 2030 (United nations Statistics Division, 2020). On ne peut pas dire non plus que la crise sanitaire,

économique et sociale aide. En effet, elle induit plutôt un recul massif dans la réalisation du programme 2030. L'ensemble des objectifs sociaux ont fait un véritable bon en arrière. Les inégalités, les injustices, la pauvreté, la déscolarisation n'ont jamais atteint des chiffres aussi hauts (United nations Statistics Division, 2020).

Cela dit, la crise n'aura pas eu que des impacts négatifs sur l'ensemble des objectifs. En effet, la réduction drastique de l'activité humaine pourrait donner une chance de récupération pour les océans ainsi qu'une baisse des émissions de gaz à effet de serre pour 2020. Les gens, étant plus souvent à la maison, ont également pris plus de temps pour faire des potagers ou la récupération de matériaux pour décorer la maison.

Toutefois, cette crise sanitaire n'est pas de tout repos pour l'environnement et n'est absolument pas enviable pour les autres objectifs de développement durable. Par ailleurs, qui n'a jamais trouvé un masque ou des gants jetés dans la nature ? En conclusion, il est encore bien trop tôt à l'heure actuelle pour connaître le réel impact de la crise sur l'environnement.

Chapitre 4 : La durabilité dans les PME

Pour commencer, tout le monde participe au réchauffement climatique et toutes les organisations doivent en faire état dans leur déclaration environnementale (Angéléri et al., 2020). Les PME, ou autrement dit petites et moyennes entreprises, sont considérées comme telles dans l'union Européenne lorsqu'elles emploient moins de 250 employés et qu'elles ont soit un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 50 millions d'euros soit un bilan annuel inférieur à 43 millions d'euros (Parlement européen, s.d.). Elles sont très importantes étant donné qu'elles représentent la grande majorité des entreprises en Europe. Elles constituent l'épine dorsale de l'économie dans l'UE. Ce sont ces PME qui contribuent le plus à l'économie et à l'emploi. Elles représentent plus de la moitié du PIB européen (European Commission, 2020). Elles sont d'une importance capitale pour une économie de marché saine et dynamique (Hillary, 2004). Au niveau mondial, les PME représentent 90 % du nombre d'entreprises et produisent 70 % de la quantité totale de pollution (Bakos et al., 2020 ; Hillary, 2004 ; Mazur, 2012). Plus l'entreprise est petite, moins elle semble prendre des mesures pour le climat. L'agence européenne de l'environnement (1998) a constaté que 92,5 % des entreprises de l'UE s'avèrent être des microentreprises (moins de 10 employés et un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 2 millions d'euros). Si l'on regarde au niveau belge, selon des statistiques de 2016, 99,8 % des entreprises sur le territoire sont des petites ou moyennes entreprises. Et celles-ci emploient 68,8 % des travailleurs (Commission européenne, 2019). De ces statistiques, on peut en déduire que, bien que l'empreinte écologique des PME prise individuellement est faible, leur impact cumulatif est supérieur à celle des grandes sociétés (Malesios et al., 2018 ; Mazur, 2012 ; McEwen, 2013). D'autant que les plus grosses structures possèdent plus de capital, de connaissances et de technologies pour ajuster et orienter leurs activités vers le vert (Bakos et al., 2020). Les structures réduites ont donc un impact très important. Elles ont également moins de moyens. Nombreux sont les entrepreneurs qui, se sentant trop petits pour avoir une incidence significative, ne se croient pas concernés par leur influence sur l'environnement (Chassé et Boiral, 2016). Il est parfaitement possible de constater cela sur le graphique du SPF Economie (2021a) en annexe 1.

Pourtant, les PME sont encore à la traine en matière d'engagement durable (Lawrence et al., 2006 ; Williams et Schaefer, 2012). Seulement 34 % des PME belges possèdent une stratégie

de durabilité. Et seulement 9 % de celles-ci ont déjà mis en place leur stratégie (SPF Economie, 2021c). Parmi les 66 % restant, il n'y a que 42 % qui pensent en envisager une pour l'avenir.

Cela étant, bien que la majorité des sociétés ne possède pas de plan pour s'orienter vers le vert, une grosse partie met tout de même des actions en place. Celles que les Belges mettent le plus en œuvre sont : l'amélioration des conditions de travail, le suivi de la promotion de la diversité et de l'égalité et pour finir, ce qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce mémoire, le recyclage des matériaux (SPF Economie, 2021a).

Depuis peu, il y a une migration de l'objectif de l'entreprise. De la maximisation des profits aux actionnaires, on est passé à la satisfaction de toutes les parties prenantes tout en étant plus juste et responsable. Les organisations en général, et donc également les PME, importent et exportent dans le monde entier. Elles sont donc des actrices de l'environnement à l'échelon planétaire (European Commission, 2001). Il est primordial pour elles d'innover et d'être plus responsables si elles veulent rester dans la partie. En effet, si elles ne suivent pas les dernières tendances, les PME encourent le risque de se retrouver à la traine.

Chapitre 4.1: L'adoption d'un système de management environnemental (SME)

Un système de management environnemental (SME) est un ensemble de processus et de procédures de gestion permettant aux organisations d'analyser, de contrôler et de réduire l'impact environnemental de leurs opérations et services (Pawar et Risetto, 2001).C'est donc avec l'aide d'un outil de ce type que les entreprises peuvent arriver à diminuer leur pollution et ainsi jouer un rôle au sein de la durabilité. C'est l'un des éléments les plus importants de la durabilité des entreprises depuis ces dernières années (Zobel, 2013).

Un SME va exiger de la part des entreprises que, non seulement, elles se fixent des objectifs, mais également qu'elles les atteignent. Les organisations qui décident de mettre en place un système de management environnemental doivent également instaurer un programme qui vérifiera que l'entreprise possède bien les ressources nécessaires et est sur la bonne voie pour réaliser ses objectifs tout en continuant, bien sûr, à protéger l'environnement (European Environment Agency, 1998). Cela demande d'être proactif et de se préparer aux défis futurs (Belgian Chambers, 2021).

Lors de l'implantation d'un SME, un modèle comprenant plusieurs étapes est suivi. Ce modèle s'appelle « la roue de Deming » du nom de son inventeur, ou encore Plan – Do –

Check– Act (PDCA). Autrement dit : Planifier- Agir – Vérifier – Réagir. Durant la première étape « Plan », une analyse environnementale préliminaire sera réalisée (Les cahiers du développement durable, 2021). A la suite de celle-ci, l'entreprise mettra en place une politique environnementale et réalisera un plan d'action. Sur ce plan se trouveront les actions prioritaires avec leur date de réalisation ainsi que les moyens nécessaires pour les réaliser (argent, personnel…). Durant le « Do », il s'agira de mettre en œuvre les actions définies dans le plan. La troisième étape consistera à évaluer si les objectifs sont bien atteints. Pour ce faire, un audit interne sera réalisé et, si l'entreprise désire être certifiée, un audit externe le sera également. Pour terminer, en fonction des résultats, des améliorations seront mises en place. Sans oublier que ce schéma est répétitif étant donné qu'un SME est un processus d'amélioration continue (Les cahiers du développement durable, 2021).

Chapitre 4.1.1 : Les avantages et inconvénients d'une SME

L'adoption d'un SME a pour but d'améliorer l'impact d'une entreprise sur l'environnement qui l'entoure et l'aider à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans une perspective « holistique » (Organisation internationale de normalisation, 2015a). Toutefois, l'impact positif sur l'environnement n'est absolument pas le seul avantage d'un SME. Les différents avantages sont tous interconnectés. Certains sont directement liés à la structure interne de l'entreprise, d'autres impactent l'entourage externe de celle-ci.

Pour commencer, l'économie de coût est un des premiers avantages que les entreprises souhaitent obtenir en mettant en place un SME. La plupart des impacts environnementaux ont des implications financières car ils représentent une utilisation inefficace des substances (European commission s.d. ; Hillary, 2004 ; Prajogo et al., 2012). Les économies de coûts découlent donc d'une amélioration de l'efficience des systèmes mis en place au sein de l'organisation. Des frais inutiles peuvent se trouver à divers endroits au sein de la structure. Les gains obtenus avec un bon SME peuvent être énormes sur le long terme. Même pour des PME, comme l'a prouvé l'Agence Européenne de l'environnement (1998) avec son étude sur les petites et moyennes entreprises. Ainsi, les structures peuvent prendre des mesures comme rendre leurs infrastructures plus efficaces ou diminuer leurs consommations d'énergie et de chauffage. Cela, notamment, en ajoutant des points de lumière naturelle ou en isolant les bâtiments. Ces deux manœuvres entraineraient des coûts à court terme et des gains à long terme. Un autre moyen de diminuer les dépenses peut être la réduction des

déchets, tout en ayant un impact environnemental positif. Il n'est pas rare qu'en mettant en place le système, les entreprises s'aperçoivent qu'elles pourraient réutiliser une partie de leurs déchets et ainsi diminuer l'utilisation de leurs matières premières. Un autre exemple, parmi tous ceux que l'on peut retrouver, est l'entretien des équipements et machines. Les entretenir à temps et correctement permet d'augmenter la durée de vie de ceux-ci (European Environment Agency, 1998). Dans ce cas, on parle d'économie de couts et d'efficacité énergétique et matérielle.

Ensuite, intégrer l'environnement amènera de la formation là où il n'y en avait pas encore (Hillary, 2004). Pour pouvoir être plus efficace et bien mettre en place les différentes stratégies, des formations pourront être suivies. Ces formations pourront non seulement informer les employés mais également jouer un rôle dans leur satisfaction au travail. Les employés apprécient que leur hiérarchie mette à leur disposition des formations. Ils se sentent ainsi valorisés. Par ailleurs, cela permettra au mouvement de prendre encore plus d'ampleur et de se propager au sein des foyers des salariés. Si les employés ne se sentent pas concernés par le développement durable, le SME ne pourra atteindre l'ensemble de ses objectifs. Il est important de conscientiser les travailleurs. Cela aura aussi comme impact d'attirer des experts et des gens motivés par les valeurs de l'entreprise (Boiral & Henri, 2012 ; Honeyman, 2014 ; McEwen, 2013 ; Stubss, 2019 ; Villela et al., 2019). De plus, il n'y a plus besoin de prouver que lorsque les gens se sentent concernés et en accord avec leur structure d'emplois, ils sont également plus efficaces.

Cela ne va pas juste attirer de nouveaux employés mais également de nouveaux clients (Belgian Chambers, 2021 ; Hillary, 2004 ; Stubbs, 2019). Une étude menée par Carbon Trust (2011), prouve que 65 % des consommateurs veulent acheter des produits provenant d'entreprises respectant l'environnement. Ainsi, en mettant en place une stratégie verte, les organisations peuvent gagner une nouvelle part de marché et former une communauté avec ses différents clients. Cela permettra d'améliorer la satisfaction des demandes des clients (Hillary, 2004 ; McEwen, 2013 ; Prajogo et al., 2012 ; Stubbs, 2019). Et ce n'est pas tout, non seulement cela va permettre l'attraction de nouveaux « experts motivés » et de « clients satisfaits », mais également de nouvelles affaires et marchés car, le mouvement durable prenant de plus en plus d'ampleur, certains maillons de la chaine d'approvisionnement commencent à exiger la présence d'une stratégie de ce type auprès de ses partenaires.

Ainsi, l'image publique des organisations sera améliorée. Une image d'entreprise respectueuse de l'environnement va être mise en place grâce aux citoyens de la nouvelle communauté (geo.fr, s.d. ; Prajogo et al., 2012). La transparence permet d'apporter un meilleur dialogue avec l'ensemble des parties prenantes et le gouvernement. Des débouchés commerciaux découleront de cette transparence. L'agence européenne de l'environnement (1998), dans ses recherches, donne l'exemple d'un petit imprimeur qui, après l'intégration de sa stratégie environnementale a pu obtenir de nouveaux contrats.

Un autre bénéfice est l'amélioration des relations avec les autorités règlementaires (European Environment Agency, 1998 ; McEwen, 2013). Cela peut aboutir à un regard plus favorable et à un espacement des contrôles. Cela évitera une perte de temps et un éloignement des activités principales. De plus, un SME va garantir la conformité aux règlementations légales (géo.fr, s.d. ; Hillary, 2004 ; Prajogo et al., 2012). Cela évitera des frais supplémentaires pour le non-respect des législations mises en place. Toujours dans la législation, cela pourra permettre d'anticiper les règles futures et permettra d'y être conforme à temps (European Environment Agency, 1998).

Lors de l'intégration d'un SME, une étude des risques est réalisée. Cette étude permet de prendre conscience des risques environnementaux présents et ainsi les réduire. Plus le risque sera faible et plus les entreprises auront une chance de trouver des investissements ou d'obtenir des traitements préférentiels de la part des banques (European Environment Agency, 1998 ; geo.fr, s.d. ; McEwen, 2013). La réduction des risques environnementaux et des préoccupations en matière de santé et de sécurité permettront aux dirigeants d'avoir l'esprit plus tranquille (McEwen, 2013). Une entreprise qui investit dans l'entrepreneuriat durable est plus résistante et efficace (Belgian Chambers, 2021).

Pour terminer, le dernier objectif, mais pas des moindres, repris dans les différentes recherches, est la différenciation par rapport à la concurrence (European Environment Agency, 1998 ; McEwen, 2013). L'amélioration de la réputation et la création d'une communauté vont renforcer la crédibilité de l'entreprise et la différencier par rapport à la concurrence non soucieuse du développement durable. Les entreprises socialement responsables sont aussi plus susceptibles d'être perçues comme dignes de confiance (Kim, 2021).

A côté des nombreux aspects positifs se trouvent deux points négatifs.

Le premier, le plus important, est le coût. Passer vers une économie verte exige des mises en place qui peuvent occasionner des frais non négligeables. Les auteurs rappellent souvent qu'il faut considérer ces coûts comme des investissements à long terme mais toutes les petites et moyennes entreprises n'ont pas nécessairement assez de liquidités pour pouvoir se permettre de réaliser ces mises de fonds. D'autant plus si les effets de ceux-ci doivent mettre un certain temps avant un retour sur investissements. Parallèlement, cela prend du temps de s'occuper de la création d'un système. Il y a également des frais relatifs au paiement des salaires des travailleurs qui s'occupent de la mise en place du projet. Un autre coût que cela peut amener est celui de la certification. La certification est abordée plus bas dans ce mémoire. Celle-ci n'est pas obligatoire mais, la plupart du temps, lorsqu'un SME est mis en place, l'objectif à sa suite est d'obtenir une certification. Et le coût de la validation peut vite devenir important.

Le deuxième point qu'Hillary (2004) a pu soulever est qu'un grand nombre d'études réalisées sur le sujet a pour but de vendre la mise en place de la durabilité. Ou encore, certaines entreprises se sont plaintes, après l'expérience, de ne pas avoir pu atteindre le niveau qu'elles souhaitaient. Ces différentes études n'ont pas toujours été faites de manière à informer clairement mais plutôt dans le but de vendre un SME.

Chapitre 4.1.2 : Comment les décideurs de PME justifient leur manque d'engagement.

Avant d'aborder les différents obstacles auxquels les petits établissements doivent faire face, voici les trois justifications que les décideurs fournissent pour expliquer pourquoi ils ne tiennent pas compte du respect de l'environnement dans leurs prises de décisions. La première est la priorité à la survie économique. La seconde est la recherche de transfert de responsabilité, d'un bouc émissaire. En troisième, il y a le déni et la minimisation des impacts que ces petits établissements ont sur l'environnement (Chassé & Boiral, 2016).

En première position, la stratégie de la survie s'explique du fait que l'adoption de nouvelles technologies dans le but de réduire la pollution peut sembler trop coûteux pour une petite ou moyenne entreprise. Dans ce cas, l'environnement est vu comme un fardeau (McEwen, 2013). Les auteurs, Williams et Schaefer (2012), ont retrouvé dans les études de différents auteurs que les petites et moyennes entreprises ont une capacité et une volonté

limitée à s'engager dans les questions pro-environnementales. Les dirigeants priorisent le profit et ne prendront des mesures qu'en cas de risque d'amendes de la part des autorités. Certains sont allés jusqu'à dire qu'ils avaient d'autres priorités que l'environnement, tout en étant conscients de l'impact de leurs activités sur le climat.

Le deuxième point concerne la recherche d'un bouc émissaire. Il s'agit des décisionnaires qui avouent ne pas prendre de mesures étant donné que la faute incombe aux grosses entreprises, aux politiques, au manque de législation…

Pour finir, le transfert de responsabilité. Une partie des dirigeants de PME justifie le fait de ne pas prendre de mesures car, étant donné leur petite taille, ils n'ont pas d'incidence et ne se sentent pas concernés (Chassé et Boiral, 2016 ; Hillary, 2000). Or, comme cela a été expliqué ci-dessus, chaque personne, chaque structure doit jouer un rôle dans la réduction de la pollution. Il y a un manque de conscience des propriétaires qui doit être comblé (Mazur, 2012).

Chapitre 4.1.3 : Les motivations

Quelles sont les motivations qui poussent les dirigeants vers la prise de mesures environnementales ?

Il existe un large panel de motivations différentes. Plusieurs auteurs les ont étudiées et ont rassemblé les recherches effectuées par d'autres spécialistes.

Parmi les différentes motivations, on retrouve l'altruisme, le besoin de protéger l'environnement. Dans ce cas, il s'agit de la motivation personnelle du propriétaire-dirigeant (Bureau veritas, 2019 ; Cassells et Lewis, 2011 ; Roth et Winkler, 2018 ; Searcy, 2014 ; Williams et schaefer, 2012).

La mise en place de mesures pro environnementales peut aussi découler de pressions exercées par les clients, la communauté ou encore les autorités locales (Bureau veritas, 2019 ; Rao et al., 2006 ; Schaefer, 2012).

Une autre raison très courante est le respect de la législation, la conformité aux règles. Prendre des mesures permet d'être certain d'une conformité aux normes et parfois même d'anticiper celles-ci. De cette façon, les entreprises évitent une pénalité pour non respects des règles (Cassells et Lewis, 2011 ; Santos et al., 2011 ; Searcy, 2014 ; Schaefer, 2012).

Créer de la valeur économique est un autre motif pour s'engager dans la durabilité. Elle permet d'être compétitif, de bénéficier de nouvelles opportunités économiques et parfois de concurrencer d'autres structures plus grandes (Bureau veritas, 2019 ; Schaefer, 2012 ; Searcy, 2014).

Pour terminer, il existe d'autres moteurs de motivation pour un comportement écologiquement responsable : la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement, l'accentuation de l'engagement des travailleurs, la réduction des coûts en optimisant le système et l'amélioration de l'image publique (Bureau veritas, 2019 ; Cassells et Lewis, 2011 ; Santos et al., 2011).

Chapitre 4.1.4 : Les obstacles rencontrés par les PME lors de la mise en place d'un SME.

Une fois que les entreprises ont décidé de s'engager dans une stratégie d'intégration du développement durable, elles peuvent malheureusement rencontrer divers obstacles. Ceux-ci peuvent être communs tant pour les PME que pour les grandes structures. Mais, les petites entreprises doivent faire face à des contrariétés qui n'existent pas au sein des plus grandes structures (Williams & Schaefer, 2012).

Tout d'abord, on peut retrouver un manque d'information sur les SME. Ce point peut être mis en lien avec la partie précédente. La plupart des décisionnaires ne savent presque rien sur les pratiques existantes. Ils ont besoin d'en connaitre le fonctionnement, les innovations existantes et les avantages. Ils ne connaissent pas leur empreinte environnementale. Le souci est que pour obtenir certaines de ces informations, il peut y avoir un coût (Hillary, 2004 ; McEwen, 2013). Il n'est pas évident non plus de déterminer les aspects environnementaux qu'il faut garder à l'œil. Certaines PME font alors appel à des experts externes à la structure qui peuvent, eux aussi, générer des frais. On peut ainsi constater que les coûts sont parmi les obstacles les plus conséquents. De plus, 78 % des entreprises ont déclaré s'être retrouvées face à une réelle complexité des procédures administratives (Eurochambres 2019 ; Annexe 2). Certaines règles sont liées à des secteurs, d'autres à des pays et il est difficile de trouver l'ensemble de ces informations. Souvent, lorsqu'une entreprise met en place un système de management environnemental, l'étape suivante est le désir de le faire certifier. Cela peut encore complexifier les choses.

Un autre obstacle est le manque de ressources humaines. Au plus la taille de l'entreprise diminue, au plus les travailleurs internes sont multitâches. Ils ne sont cependant pas toujours qualifiés pour s'impliquer dans les questions environnementales. De plus, ils doivent prendre en charge d'autres tâches qui incombent à la survie de l'entreprise (Hillary, 2000 ; McEwen, 2013). C'est en lien avec les caractéristiques propres des PME. Leurs ressources humaines et financières sont limitées. Elles ont donc tendance à résoudre les problèmes à court terme au lieu de mettre en place une stratégie durable dont les bénéfices peuvent s'observer sur le long terme. Sans compter que le manque de ressources financières les rend averses aux risques. Or, il est impossible de savoir à combien vont s'élever les gains lors de la mise en place des pratiques. Les PME sont souvent dirigées par une seule personne. C'est à cette personne qu'il incombe de prendre les décisions. Pour finaliser et mettre en place un tel système, il est primordial que le décisionnaire soit motivé. Alors que, lorsque ce type d'actions est mis en place dans les grandes entreprises, c'est souvent un groupe qui statue sur les décisions (Hillary 2004 ; Mazur, 2012 ; McEwen, 2013 ; Williams et Schaefer, 2012). L'absence de soutien de la direction peut être une difficulté.

Le manque de temps est également une raison pour ne pas mettre en place un système de gestion environnementale. Etant donné que les PME ont peu d'employés, le coût du temps passé à la mise en place et la gestion peut vite impacter les autres activités qui fournissent le profit.

En conclusion, les PME doivent réellement percevoir le management environnemental non pas comme un luxe, mais comme un investissement qui sera positif pour la pérennité et la compétitivité de l'entreprise (European commission, 1998). Effectivement, cela peut coûter de l'argent et prendre du temps. Cela dit il est possible d'espacer les tâches et actions dans le temps. Sans compter que si les choses sont bien gérées, le coût sera largement remboursé.

Chapitre 5 : Comment réduire l'impact environnemental d'une firme ?

En pratique, les démarches de management environnemental suivent toutes à peu près le même développement. La première étape consiste en un état de lieux. Durant cette étape, il est nécessaire de prendre des mesures de consommation d'électricité, d'eau, de produits toxiques… Durant la deuxième étape, il faut définir les priorités. Il est important de tenir compte des points les plus sensibles, ceux ayant l'impact le plus important sur l'environnement. La troisième étape est la planification des actions à mettre en place. La quatrième est la mise en œuvre de ces actions. La cinquième étape est le suivi et le contrôle des résultats pour en vérifier l'efficacité. Pour ce qui est de la dernière étape, il s'agit de la continuité de la procédure, réfléchir à de nouvelles actions afin de s'améliorer sans cesse (CCI de France, 2014).

Quels sont actuellement les outils existant qui permettent d'amoindrir l'impact néfaste d'une entreprise sur son environnement ?

Il existe un panel d'outils que les entreprises peuvent utiliser afin de s'engager dans une démarche écoresponsable. Le problème, comme le souligne Hörisch et al. (2014), est que les PME en ignorent souvent l'existence. Parmi les outils, on retrouve ceux d'analyses et d'évaluations, ceux d'actions/procéduraux et pour terminer, les outils de communications (Hörisch et al., 2014 ; Rao et al., 2006). Dans les recherches existantes, nous retrouvons deux types d'informations différentes concernant ces outils. D'une part, les outils énumérés par les auteurs, d'autre part ceux sous forme de tableaux de bord.

Pour commencer, le choix de classer les outils provenant de sources différentes en trois catégories, comme l'ont fait Hörisch et al. (2014), a été décidé. Trier les informations trouvées de cette façon apporte de la cohérence et un cadre pour la suite de ce chapitre.

Parmi les outils procéduraux, nous retrouvons l'évaluation environnementale stratégique (EES), les systèmes de gestion de l'environnement (SGE) / systèmes de management environnemental (SME) et la stratégie d'achat durable. Il y a également les outils d'analyse et d'évaluation avec l'analyse du cycle de vie (ACV), le coût du cycle de vie (CCV), l'analyse coûts-avantages, l'audit environnemental et les indicateurs environnementaux. Enfin, nous retrouvons les outils de communication tels que l'étiquetage environnemental, le rapport de durabilité, le code de conduite du fournisseur et la politique environnementale

(Cassells et Lewis, 2011 ; European Environment Agency, 1998 ; Höjer et al., 2008 ; Honeyman et al., 2019, Hsu et al., 2017 ; Lecerf et al., 2017 ; Lewandowska et al., 2011 ; Muñoz et al., 2013 ; Povodör et al., 2013 ; Rao et al., 2006 ; Rao et al., 2009 ; Szennay et al., 2021 ; Zhang et al., 2014 ; Kozlowski et al., 2018 ; Zorpas, 2010).

Que sont ces différents outils ?

D'abord, les outils procéduraux. L'évaluation environnementale stratégique est un processus d'aide à la décision qui vise à intégrer les préoccupations environnementales dans les décisions stratégiques. L'ESS consiste en plusieurs étape : le cadrage, l'évaluation de la situation, la génération d'alternatives, l'analyse environnementale, l'évaluation, la documentation et un plan de suivi (Höjer et al., 2008).

Concernant le système de gestion de l'environnement ou encore système de management environnemental, le sujet est repris dans le chapitre 4.1

La stratégie d'achats durables est une politique reprenant les critères imposés par l'entreprise concernant tous les approvisionnements tels que fournitures de bureaux, produits d'entretiens… Cela peut être des critères comme un pourcentage minimum de matières recyclées ou recyclables lors d'un achat, une distance maximale concernant la provenance du matériel (Cassells et Lewis, 2011 ; Honeyman et al., 2019 ; Povodör et al., 2013).

Ensuite, les outils d'analyse ou d'évaluation. L'analyse du cycle de vie permet d'étudier l'impact environnemental d'un produit « du berceau à la tombe ». C'est-à-dire qu'elle reprend l'impact tout au long du cycle de vie du produit, de l'extraction des matières premières, en passant par la production et l'utilisation jusqu'à l'élimination. L'ACV crée des informations qui vont aiguiller les décideurs vers des solutions plus écologiques. Elle permet de traverser les frontières de l'entreprise et d'analyser les influences directes et indirectes. Cependant, elle demande énormément de temps pour collecter l'ensemble des informations. De plus, la méthode est assez complexe, coûteuse et ne reprend pas les aspects qualitatifs (European Environment Agency, 1998 ; Höjer et al., 2008 ; Honeyman et al., 2019 ; Kozlowski et al., 2018 ; Muñoz et al., 2013 ; Lecerf et al., 2017 ; Lewandowska et al., 2011).

L'analyse coûts-avantages, le système de comptes économiques et environnementaux (SEEA) étudie les coûts et les avantages d'un produit afin de décider si celui-ci vaut la peine d'être mis en œuvre (Höjer et al., 2008).

L'audit environnemental peut être réalisé en interne ou en externe. Il s'agit d'une évaluation des pratiques mises en place. Il se réalise sur base d'un plan d'action créé au début de la démarche durable ou d'un certification, d'une norme, ou des pratiques du secteur (Rao et al., 2006 ; Povodör et al., 2013).

Enfin, les indicateurs environnementaux. Comme différents auteurs l'ont conclu à la suite de leurs recherches, les indicateurs permettent d'effectuer des mesures liées à la performance environnementale (Rao et al., 2006 ; Rao et al., 2009 ; Zorpas, 2010). Ce sont des outils de communication pour les parties prenantes. Ils permettent de synthétiser des données environnementales. Si la communication sur ces indicateurs est bien réalisée, ils seront une source de motivation pour le staff. Ils permettent également de vérifier si la firme a bien atteint les objectifs fixés auparavant. Grâce à ceux-ci, il est donc possible de détecter et suivre les améliorations environnementales ainsi qu'identifier les opportunités d'amélioration. Si les indicateurs sont mesurés régulièrement, il est possible d'observer l'évolution de l'entreprise. La comparaison peut se faire également avec la concurrence (Roa et al., 2006 ; Rao et al., 2009 ; Zorpas, 2010). Les auteurs trient les indicateurs en 3 parties : l'impact environnemental, les activités environnementales de la direction et l'état externe de l'environnement de l'entreprise. Zhang et al. (2014) ainsi que Laurinkevičiūtė & Stasiškienė (2011), ont réalisé des travaux comprenant des listes d'indicateurs. Ces différentes listes peuvent être retrouvées en annexe 3 et 4. Les indicateurs sont très nombreux. Il est impossible de tous les mesurer, cela prendrait trop de temps et cela serait trop coûteux. Il est nécessaire de faire un choix et, surtout, de bien le justifier car un indicateur peut être pertinent pour un secteur et totalement impertinent pour un autre. Dans certaines situations, il serait intéressant de normaliser les calculs grâce à des calculateurs en ligne. Pour les émissions de carbone par exemple, il est possible de les prendre en compte en fonction du nombre d'employés (Szennay et al. 2021). De ce fait, même si l'entreprise prend de l'expansion, les émissions de carbone seront comparables d'une année à une autre car elles seront « par tête ». Il est logique que plus de monde génèrent plus de pollution.

Pour finir, les outils de communication. L'étiquetage environnemental peut reprendre différents types d'information : la recyclabilité, les impacts, les émissions polluantes, l'empreinte écologique, le pourcentage de composants naturels, les émissions de carbone émises pour créer le produit, le label s'il y en a un… (Rao et al., 2006).

Le rapport de durabilité, quant à lui, est l'outil permettant de partager l'impact de l'activité économique sur l'environnement et les actions mises en place pour le réduire. Il a pour but de montrer les performances liées à la mission et donc de prouver l'engagement de l'entreprise dans la durabilité. Ce rapport doit être accessible au grand public. Toutes les parties prenantes doivent pouvoir le consulter si elles le désirent. Dans le cas des entreprises certifiées, ce rapport est vérifié par un organisme externe agréé (European Commission, s.d.-a ; Honeyman et al., 2019).

Ensuite, le code de conduite du fournisseur. Il définit la manière dont le fournisseur doit travailler pour l'entreprise. Il permet de faire en sorte que les fournisseurs partagent les valeurs de l'entreprise en définissant des exigences que ceux-ci doivent respecter (Kozlowski et al., 2018 ; Povodör et al., 2013).

Enfin, le dernier outil repris par les auteurs est la politique environnementale. Celle-ci permet de communiquer sur l'engagement de l'entreprise envers la durabilité environnementale. Cette politique doit être également accessible au plus grand nombre. Il est donc nécessaire de prêter attention à son langage et d'utiliser des tournures de phrases compréhensibles même pour un néophyte. Il ne s'agit pas d'un plan détaillé des actions mises en place mais plutôt d'un document reprenant les objectifs et engagements en matière d'environnement. Par exemple, les intentions de l'entreprise peuvent être un engagement à réduire ses déchets ou une intention de diminuer la pollution d'un certain pourcentage. L'ensemble du personnel doit recevoir une copie de cette politique et la signer. De ce fait, les employés se sentiront concernés et il y a aura certitude que l'ensemble des travailleurs l'ont lue (European Environment Agency, 1998 ; Povodör et al., 2013).

Comme cité ci-dessus, le deuxième type d'information se présente sous forme de tableau de bord. Cassells et Lewis en 2011, (reprenant Tilley) complété ensuite par Tyler et al. en 2018 ont réalisé une étude sur l'engagement dans les pratiques environnementales des PME dans le secteur manufacturier des plus grandes villes de Nouvelle-Zélande. Plus précisément, l'étude avait pour but d'étudier le lien entre l'attitude des dirigeants et l'action. De cette étude est ressorti un tableau reprenant des pratiques opérationnelles, des pratiques de gestion des déchets, des pratiques de conception pour l'environnement ainsi que des pratiques de gestion de l'environnement. En annexe 5 et 6 se trouvent les tableaux de Cassells

et Lewis ainsi que celui de Tyler et al. reprenant quelques idées supplémentaires (Cassells et Lewis, 2011 ; Tyler et al., 2018).

Pour clôturer cette partie, un autre type de tableau est celui de Hsu et al. (2017), reprenant divers critères de développement durable en lien avec les objectifs fixés par l'entreprise. Les auteurs ont repris les multiples idées qu'ils ont pu retrouver provenant d'auteurs différents. Cette grille comprend des idées telles que la diminution des coûts de fabrication, la diminution de consommation d'eau, l'amélioration de la qualité du produit… Ce tableau se trouve en annexe 7.

Chapitre 6 : La certification

Qu'en est-il de la certification ? Une fois qu'une PME décide de mettre en place une stratégie dirigée vers la durabilité, quels sont les avantages qu'elle peut obtenir en se certifiant ? Et quelles sont les certifications les plus répandues et cotées aujourd'hui ?

Tout d'abord, quels sont les avantages de la certification ; Elle permet à l'entreprise de respecter les engagements et les objectifs qu'elle s'est fixés. Cela implique souvent des évaluations internes et externes (Gehman et al., 2019). L'évaluation externe permet d'identifier les points à améliorer mais également à mettre en confiance les parties prenantes externes à l'entreprise (Bureau Veritas, 2019). Elle prouve également l'engagement sérieux dans l'intégration du SME étant donné son aspect volontaire (De Magistris et al., 2015). Ainsi, l'entreprise gagne en crédibilité en se montrant motivée et transparente (Harjoto et al., 2019 ; Moroz et Gamble, 2021). Finalement, la mise en place d'un SME et sa certification peut renforcer l'image de l'entreprise et, par conséquent, en améliorer la réputation (Villela et al., 2019).

Un autre point positif est que cette certification renforce l'identité de l'entreprise (Stubbs, 2019). Elle permet d'insister auprès des parties prenantes et d'exposer cette identité à travers l'utilisation de logos. Il est très important de mener des actions concrètes auprès des consommateurs. Les gens aiment savoir ce que l'entreprise fait quotidiennement, même s'ils ne le voient pas directement. L'adhérence à une certification peut donc être un moyen de faire savoir au plus grand nombre l'implication durable (Gehman et al. 2019 ; Honeyman, 2014 ; Ivanova et al., 2018). Cette communication supplémentaire peut atteindre un segment de consommateurs ayant une préférence pour les entreprises assumant leur responsabilité environnementale (Chen et Kelly, 2014 ; Roth et Winkler, 2018). Elle peut aussi accroître la confiance, les intentions d'achat et la volonté de payer un produit à un prix plus élevé. Selon une étude de Nielsen de 2015 (Ivanova et al., 2018), qui étudiait la vente pour un même produit durable ou non, la croissance de vente des produits certifiés a été plus élevée que celle des non durables.

D'autres avantages de la certification : Elle permet de concurrencer les plus grosses structures. Cette certification permet, tout comme la mise en place d'un SME, d'atténuer le risque règlementaire (Moroz et al., 2018).

Malheureusement, la mise en place d'une certification est accompagnée de désavantages.

La certification est entourée d'incertitudes. En investissant pour obtenir un certificat, les entrepreneurs ne peuvent pas être certains que cela aura les effets recherchés. Or, on sait que les petites structures sont assez averses aux risques. Il est possible, par exemple, que les clients n'y attachent pas d'importance. Ou que cela impacte la croissance de la structure l'année suivante (Moroz et Gamble, 2021).

De même, la certification n'est pas toujours adaptée aux PME. Une enquête de Defra (2011) a prouvé que les microentreprises passent plus de temps à tenter de justifier la conformité qu'à réellement travailler sur des actions concrètes. Ça détourne donc l'attention déjà limitée de la direction et cela peut avoir un impact sur la croissance à court terme (Parker et al., 2019).

Un des gros désavantages de la certification est qu'elle apporte des frais supplémentaires (Hillary, 2004). Il y a des coûts pour entrer dans le processus de certification, des coûts de mises en place d'actions concrètes et des coûts de validation. Ces derniers sont renouvelables.

Il est important qu'une entreprise qui communique sur sa certification mette en place des actions concrètes et prouve son implication dans sa transformation. Dans le cas contraire, cela peut impacter l'image d'une façon négative. Cela pourrait s'apparenter à du greenwashing (Chen et Kelly, 2014 ; Kim, 2021). Le greenwashing, traduit en français par écoblanchiment, est, selon le dictionnaire Larousse (s.d.), l'utilisation fallacieuse d'arguments faisant état de bonnes pratiques écologiques dans les opérations de marketing ou de communication.

Pour terminer, il existe aujourd'hui pléthore de certifications et labels. Les entrepreneurs peuvent s'éparpiller face à tout cela. Il en existe certains axés sur un secteur, d'autres sur une activité, une niche… Dans la suite, les certifications Bcorp, ISO14001et EMAS vont être étudiées.

Pourquoi choisir ces certifications en particulier ?

L'ISO14001 et l'EMAS sont les deux certifications qui ressortent le plus lorsqu'une recherche sur les SME est réalisée. Quantité d'études parlent de ces certifications. ISO et EMAS sont les plus connues et rependues lorsque l'on aborde le sujet des systèmes de management environnementaux. La certification Bcorp, quant à elle, possède les avantages

d'être mondiale et complète. Tandis que l'ISO et l'EMAS sont deux certifications axées uniquement sur la durabilité environnementale, la Bcorp est axée sur la durabilité en général. Depuis plusieurs années, elle connait une grande expansion. Elle est mondialement connue, bien qu'en Belgique, elle commence seulement à se faire connaitre.

Chapitre 6.1 : Bcorp

La première certification est la certification Bcorp. C'est une certification par un tiers appelé B lab. Il s'agit d'une société à but non lucratif créée en 2006.

Source : B corporation, s. d.

Celle-ci poursuit quatre missions différentes : La mise en place d'un outil gratuit permettant de s'auto évaluer, un service de vérification pour les organismes éligibles à la certification B corporations, la création et la promulgation d'une toute nouvelle forme juridique de création de valeur sociétale et pour finir un service de notation sur l'impact global des entreprises. Le déroulement de la certification se passe en 6 étapes (voir sur le schéma présent en annexe 8). Elle est renouvelable tous les trois ans. La première étape est le « B impact assessment », il s'agit d'un ensemble de questions auxquelles l'entreprise doit répondre afin de s'auto évaluer. Lorsque celle-ci envoie ses résultats, une note de frais de 250 € lui est envoyée bien que ce n'était pas le cas l'année passée. Ensuite vient une évaluation de la part de la société afin de vérifier son éligibilité. Durant la 4ème étape, l'entreprise doit se joindre aux standards. Durant les deux dernières étapes, le « B impact assessment » est terminé et la certification est obtenue si tout est en ordre. L'avantage de cette certification, par rapport aux suivantes, est qu'elle touche la performance sociale, environnementale et financière alors que les autres se focalisent sur un seul type de performance (Chen et Kelly, 2014). Il y a donc quatre piliers de prise de décisions : les travailleurs, la communauté, l'environnement et la gouvernance. Un autre avantage de la certification B corp est qu'elle exige de la part des certifiées d'ajouter la raison sociale au sein des statuts. Cela démontre l'importance et la volonté avec laquelle les adhérents veulent atteindre leurs objectifs. Elle protège la mission à long terme (Honeyman, 2014). De plus, les PME doivent signer une déclaration d'indépendance afin d'assurer qu'elles prendront en compte l'ensemble des parties prenantes et non pas uniquement les investisseurs (B corporation, s.d.). Un autre point est que la certification permet aux adhérents de réellement faire partie d'une communauté (Honeyman, 2014). Des rassemblements de Bcorp sont organisés pour que les entreprises puissent échanger, suivre

des conférences, avoir des idées. Cette certification prend rapidement de plus en plus d'ampleur. Créée en 2006, elle compte désormais 4000 compagnies certifiées (mai 2021). Plus large sera la couverture médiatique, plus les clients connaitront les bienfaits de la certification (Diez-Busto et al. 2021 ; Honeyman, 2014). La certification est applicable partout dans le monde. Son questionnaire varie en fonction des pays émergents ou développés. Autre avantage, l'outil « B impact » est construit de manière à structurer la démarche que les entrepreneurs peuvent suivre. Il est construit de manière à pouvoir améliorer les performances. En 2020, une nouvelle plateforme a été lancée sur base du « B impact ». Celle-ci est un gestionnaire d'action des ODD. Il donne l'opportunité aux entreprises de gérer leur impact par rapport aux ODD connus de tous (Blab, 2021).

Toutefois, cette certification possède aussi des points négatifs. Pour commencer, son prix. Il a augmenté cette année. Au lieu de 500 euros pour les plus petites structures, les frais annuels sont passés à 1000 €… Ce qui ne va pas aider les petites entreprises qui ont déjà des difficultés à investir de l'argent dans le développement durable. La liste des prix pour chaque pallier est disponible en annexe 9. D'autant que, selon Parker et al. (2019), les Bcorps certifiées subissent une diminution de leur croissance à court terme d'environ 20 % l'année suivant la certification. Depuis cette année, en Europe, des frais sont réclamés pour revoir le « B impact assessement » en début de certification. 250 € supplémentaires sont donc réclamés. Autre point, la certification n'est pas encore très connue en Belgique. Bien qu'il y ait chaque jour plus d'adhérents, fin mai 2021, la Belgique ne comptait encore que 18 membres. A l'heure actuelle, Il ne faut donc pas se faire certifier uniquement pour la reconnaissance ou comme stratégie marketing (Alsberg, 2020). De plus, il est très difficile pour les PME de répondre aux exigences excessives demandées par la certification. Plus particulièrement dans les petites entreprises, où le personnel est réduit, où l'administratif prend le dessus sur l'aspect développement durable (Parker et al., 2019). Il est d'ailleurs difficile d'estimer le temps et les ressources nécessaires avant de commencer le cycle de certification. Certaines personnes en charge de la procédure ont témoigné qu'il n'était pas évident de rester motivé du fait de la longueur du processus (Alsberg, 2020). Elles ont également attesté qu'il était préférable d'avoir un employé attaché à cette tâche quotidiennement (Alsberg, 2020). Mais encore, selon Villela et al. (2019) il est possible d'obtenir sa certification en laissant tomber, presque totalement, un des piliers de celle-ci. Ainsi, une entreprise a pu peut-être obtenir sa certification en ayant

un faible score en environnement car celui-ci n'était pas au centre de son intérêt. En outre, certains disent avoir tenter d'atteindre le score mais n'avoir jamais avoir réussi à l'atteindre (Moroz et al., 2018). Enfin, bien que l'un des principes directeurs de Bcorp soit l'amélioration continue, d'après des recherches (sur un petit échantillon) de Villela et al. (2019), la plupart des entreprises n'ont pas évolué au fil du temps et sont restées aux scores qu'elles ont obtenus la première fois.

Chapitre 6.2 : ISO14001

La norme ISO 14001 a été mise en place par l'organisation internationale de normalisation (ISO) basée sur le management environnemental.

Source : ISO, s. d.

L'organisme ISO fournit des normes mais ne délivre pas de certificat (Organisation internationale de normalisation, 2015b). Pour obtenir un certificat lié à la mise en place d'une norme ISO, il faut faire appel à un organisme externe qui certifiera. Sur votre site, vous serez autorisé à utiliser le logo de l'organisme certifiant mais pas l'officiel de l'ISO. Obtenir une certification selon la norme ISO 14001 signifie que le système de gestion de l'entreprise satisfait un grand nombre d'exigences (Hau, 2020). ISO 14001 est tellement célèbre et répondue qu'elle a influencé les politiques aux niveaux national et régional. Par exemple, le système de management environnemental et d'audit de l'union européenne présente la norme comme principal système de management environnemental (Naden, 2021). La norme représente un ensemble de lignes directrices permettant à une structure d'établir ou de renforcer sa politique environnementale (Morrow & Rondinelli, 2002). Elle exige une structure claire de responsabilités pour la gestion environnementale, la formation, la sensibilisation (Morrow & Rondinelli, 2002)…

L'organisation internationale de normalisation (2015a) indique que la norme améliore la confiance et la réputation de l'entreprise. Elle permet de réaliser des objectifs, de renforcer l'impaction des employés, d'obtenir un avantage concurrentiel et de réduire les coûts. Un avantage de la norme est qu'elle est applicable dans le monde entier pour des entreprises complètes ou des sites spécifiques. De plus, comme relevé plus haut, elle est une des normes les plus connues, mises en œuvre et acceptées de tous (European commission, s.d.-a ; Hillary, 2004). En 2019, la norme avait dans le monde 312 580 certificats valides dont 992 en Belgique.

La norme ISO ne fait pas directement références aux opérations nécessaires pour améliorer la performance mais exige que les organisations maitrisent les activités qui pourraient avoir un impact significatif sur l'environnement (Boiral et Henri, 2012). La norme fait, elle-aussi, référence aux objectifs de développement durables. Elle contribue aux objectifs 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14 et 15. Un autre point positif est qu'en 2010, ISO a lancé la norme ISO 14005. Celle-ci a pour but d'accompagner les organismes, en particulier les PME, à se diriger vers un SME (CCI de France, 2014). Elle divise la mise en place d'un SME par phase dans le but de respecter la norme 14001.

Problème crucial de la norme : elle n'exige aucun niveau minimum de performance environnementale en dehors du niveau légal (Comoglio et Botta, 2012). La norme propose des lignes directrices et des exigences relatives (European Environment Agency, 1998), mais rien qui ne soit réellement concret pour aider les PME de manière claire. De plus, l'ISO 14001 est coûteuse. Pour l'obtenir il ne faut débourser que 126,53 euros et le même montant pour obtenir la norme ISO 14005. Mais la mise en place, les modifications à réaliser ainsi que la certification par un organisme agréé augmenteront considérablement vos frais.

En ce qui concerne l'efficacité ou non de la norme, les études s'éparpillent un peu. Certaines études affirment que la mise en œuvre de la norme a permis de réduire les impacts environnementaux, notamment les déchets et la consommation d'énergie et d'eau (Boiral et Henri, 2012 ; Chattopadhyay, 2001). Tandis que, comme Testa et al. (2014) l'affirment, d'autres études révèlent une relation peu claire entre l'amélioration et la mise en place de la norme. Comoglio et Botta (2012) citent aussi Brouwer et van Koppen qui ont constaté que la norme ISO 14001 obtient surtout des améliorations dans la phase initiale de mise en œuvre de la norme.

Chapitre 6.3 : EMAS

L'EMAS, autrement dit, système de management environnemental et d'audit de la communauté européenne, est un outil utilisé par les entreprises pour évaluer, rendre compte et améliorer leurs performances environnementales (European Commission, s.d.-a).

Sources : SPW, s. d.-c

Ses trois thèmes centraux sont la performance, la transparence et la crédibilité. Pour obtenir la certification EMAS, il existe différentes étapes internes et externes. Le schéma résumant ces différentes étapes se trouve en annexe 10. Les deux premières actions sont externes à l'entreprise. L'organisation doit contacter l'organisme compétent de son pays puis suivre une évaluation initiale de l'environnement. Ensuite, en interne, elle doit adopter une politique environnementale, mettre en place un système de gestion, effectuer régulièrement des audits pour vérifier que la stratégie fonctionne bien et préparer un rapport environnemental. Ce rapport est un moyen de communiquer aux parties prenantes les performances environnementales. S'y retrouveront les objectifs, les actions réalisées, les mesures de performances et les objectifs futurs. Pour terminer, les deux dernières étapes sont externes. L'entreprise doit avoir une vérification par un organisme environnemental indépendant agréé et, finalement, soumettre l'inscription à l'organisme compétent (European commission, s.d.-a). L'alignement des systèmes de management environnemental sur la stratégie globale est une nécessité pour obtenir l'EMAS tout comme la désignation d'un représentant de la direction en charge de la certification (Lecerf et al., 2017).

Les avantages fournis par l'EMAS, selon la commission européenne (European commission, s.d.-b), sont la diminution des coûts de gestion des ressources et déchets, la diminution des risques, la conformité, l'allègement règlementaire, l'amélioration avec les parties prenantes ainsi qu'un avantage concurrentiel. Le gros point positif de cette certification est qu'elle prend en compte les petites et moyennes entreprises et 77 % des entreprises certifiées sont des PME (voir annexe 11). Les frais varient également proportionnellement en fonction de la taille des entreprises. De plus, les vérificateurs tiennent compte des caractéristiques des entreprises lors de la certification afin de ne pas les encombrer d'un travail inutile. Par exemple, leur déclaration environnementale peut être effectuée tous les deux ans au lieu d'une fois par an. La vérification complète de l'EMAS est aussi plus longue d'un an de celle des grosses entreprises, quatre ans au lieu de trois. Une assistance spécifique est fournie dans plusieurs états membres pour aider les PME à se lancer (European Commission, 2009). Sous certaines conditions, les PME peuvent recevoir des chèques entreprises pour recourir aux services d'une aide afin d'établir le système de gestion environnemental. LE FOREM peut aussi intervenir dans le cadre de différentes formations sur la responsabilité environnementale (SPW, s.d.-a). Pour finir, l'EMAS met à disposition une

brochure appelée EMAS EASY reprenant les aides disponibles pour arriver à la certification EMAS ainsi que des outils pour la collecte de données (Engel, 2008).

En septembre 2020, l'EMAS certifiait 3838 organisations et 12751 sites dont respectivement 65 organisations et 747 sites en Belgique. En 2017, la Wallonie instaurait le club EMAS Wallonie : Une petite communauté qui permet d'échanger, de comparer les investissements et de collaborer (SPW, s.d.-b). Par ailleurs, plusieurs entreprises ont reconnu qu'avoir accès aux marchés publics grâce à l'EMAS était très positif (European commission, 2009). Autre point bénéfique lors de la certification : autoriser l'utilisation du logo comme outil marketing. L'EMAS est construit de manière à couvrir tous les impacts environnementaux (Angéléri et al., 2020).

D'après une enquête de la commission européenne, l'impact le plus positif de l'EMAS est l'économie d'énergie et de ressources. La fréquence des infractions environnementale et le temps consacré au contrôle de la conformité ont tous deux diminués dans plus de 50 % des entreprises ayant répondu à l'enquête (European commission, 2009).

Un des gros points négatif est que cette certification est uniquement applicable dans les états membres de l'UE et dans l'espace économique européen. Ce qui diminue nettement le nombre d'entreprises pouvant obtenir la certification par rapport aux deux précédentes. De plus, les coûts pour obtenir l'EMAS sont fort élevés. La commission européenne a divisé les coûts en trois parties, les fixes internes, les variables internes et les coûts externes. Parmi les fixes internes, on retrouve ceux liés aux frais de validation, certification, inscription et ajout du logo sur les produits. Dans les variables il y a le coût des mesures que l'entreprise décidera de prendre et les ressources pour y parvenir. Les coûts externes sont ceux liés au salaire d'un consultant. La plupart des personnes interrogées a eu recours à une aide externe pour la mise en place de l'EMAS (European commission, 2009). Des grilles reprenant ces différents frais en fonction de la taille de la structure sont disponibles en annexe 12. Rien que pour la plus petite PME, la mise en place de la certification, toutes charges comprises, est proche de 23000 € la première année et 10000 € la seconde. De plus, un autre aspect négatif est le manque de clarté quant aux avantages concrets obtenus grâce à l'EMAS.

Chapitre 6.3.1 : ISO et EMAS : Comparaison, Synthèse

La norme ISO 14001 fait partie intégrante de l'EMAS depuis 2001. Lorsque la commission européenne a consulté les organisations EMAS et ISO (European commission, s.d.-a), 69 % ont répondu que l'EMAS les ont aidées à se conformer plus facilement et complètement que l'ISO 14001 seul. L'EMAS est considéré comme complément idéal de l'ISO, un moyen d'aller un peu plus loin dans la certification. Il a des exigences plus strictes en communication externe et en transparence (European commission, s.d.-a ; Morrow et Rondinelli, 2002 ; Testa et al., 2014). De plus, l'EMAS impose la déclaration d'audit ainsi que la désignation d'un responsable de la certification au sien de l'entreprise. Pour terminer, l'EMAS, bien que non mondial, a pour avantage le fait d'être un système public.

Chapitre 7 : Conclusion de la revue littéraire

Pour conclure cette revue de la littérature, un petit résumé des informations récoltées est important.

Chaque jour passant, la dégradation de la nature est pire que la veille. Il est temps que tout le monde prennent en compte l'environnement dans ses prises de décisions. Nous dépensons et consommation bien plus que nécessaire. Tout un chacun doit veiller à incorporer les objectifs de développement durable dans ses choix si nous voulons parvenir à freiner, voir stopper, cette dégradation. Bien que, comme nous avons pu le remarquer précédemment, certaines PME ne pensent pas être concernées, toutes les entreprises doivent faire front commun. D'autant plus que 90 % des entreprises mondiales sont des PME.

L'adoption d'un système de management environnemental (SME) peut être une solution pour amener la durabilité au sein d'une structure. Comme cela a été vu plus haut, un SME apporte son lot d'avantages. Il permet d'améliorer l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Le deuxième avantage observé est l'économie de coûts en évitant des frais inutiles. Il va aussi apporter la formation et, de ce fait, la plus grande satisfaction des employés. La prise en compte de l'environnement dans la gestion amène de nouveaux clients. Cela peut permettre de former une communauté autour de la société. Un autre avantage détecté est qu'il va améliorer l'image publique de l'entreprise et ainsi apporter de nouveaux débouchés commerciaux et de meilleures relations avec les autorités. De plus, le SME permet de se différencier par rapport à la concurrence. Pour finir, il aide les gestionnaires à prendre conscience des risques environnementaux. Cela dit, le SME a également deux inconvénients. D'abord, les impacts des SME ont surtout été étudiés dans le but de promouvoir un système en particulier. Ce qui veut dire que les études ont été réalisées dans un but bien précis. Les inconvénients ne sont pas particulièrement passés à la loupe. Ensuite, cela génère beaucoup de coûts. Ce type de démarche peut prendre du temps, ce qui amène des frais salariaux et certains investissements en faveur de l'environnement peuvent également générer des coûts importants.

Les motivations et les obstacles des entreprises pour entamer une démarche durable ont été abordés. Les principaux obstacles que les gestionnaires ont rencontrés selon les auteurs sont le manque d'informations, le manque de ressources humaines et enfin le manque de temps. Cela dit, les auteurs ont trouvé énormément de motivations qui poussent

les entrepreneurs à commencer une démarche verte. Il y a des motifs économiques, comme le fait de créer de la valeur économique, de devenir compétitif, d'avoir accès à de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités, la réduction des coûts. Il y a également des raisons stratégiques, comme l'engagement du personnel, la pression exercée par les clients et la communauté, l'amélioration de l'image publique, la sécurisation de la chaine de production et le respect des normes et des lois. Pour finir, il y a une motivation plus personnelle ; le besoin de protéger l'environnement et d'être en accord avec ses propres valeurs tout simplement.

Ensuite, la revue de la littérature couvre le sujet de la certification et plus particulièrement les certifications Bcorp, Iso14001 et EMAS. Les avantages de la certification sont : le respect de l'engagement, le renforcement de l'identité de l'entreprise et la compétitivité. La certification a l'avantage d'officialiser la démarche durable. Celle-ci possède également des désavantages. D'abord, elle représente un coût, nous avons pu voir le prix de chacune des certifications. Ensuite, elle est entourée d'incertitudes. Il est impossible de prédire si elle aura une plus value pour les clients par exemple. Selon les auteurs, un autre point négatif est que les certifications ne sont pas toujours adaptées aux PME. Enfin, il est important de mettre en place des actions concrètes afin d'éviter d'être accusé d'écoblanchiment. Il faut également bien choisir, parmi toutes les certifications, celle la plus adaptée à la structure.

Enfin, la revue de la littérature étude les outils que les sociétés peuvent utiliser afin de s'engager dans une démarche écoresponsable. S'y retrouvent des outils sous forme de liste, et d'autres sous forme de tableau de bord. Il en existe trois types différents : Les outils d'analyse et d'évaluation, ceux d'actions et pour terminer les outils de communication. . Ces outils sont pour la majeure partie très coûteux et demandent beaucoup de temps. Ils ne sont donc pas adaptés aux PME.

À la suite de cette revue de la littérature, plusieurs questions subsistent dont je n'ai pas trouvé réponses lors mes recherches.

Pour commencer, Les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un SME et d'une certification sont-elles les mêmes dans les PME franco-belge ?

Et qu'en est-il des motivations qui ont poussé les entreprises vers une démarche durable ?

Les motivations et les difficultés rencontrées dans la revue de la littérature sont le résultat d'enquêtes réalisées un peu partout dans le monde et dans tous types d'entreprises. Il serait donc intéressant d'étudier les motivations et difficultés rencontrées dans les PME franco-belge.

Les outils étudiés par les différents auteurs peuvent-ils être triés, complétés et répartis sous forme de tableau de bord bien plus pratique pour les PME franco-belge ? Quels outils plus simples pourraient être mis en place ?

La grille constituée par Cassells et Lewis et améliorée par Tyler a été crée sur base de PME néo-zélandaises du secteur manufacturier. Les autres auteurs, quant à eux, ont étudié les outils dans des entreprises venant de lieux différents. Il pourrait donc être intéressant de mettre en place un tableau de bord reprenant différents outils basés sur l'expérience d'entreprises franco-belges venant d'autres secteurs que le manufacturier.

C'est pourquoi le sujet de ce mémoire est double. D'une part il a pour but d'analyser les difficultés et motivations dans des entreprises franco-belges afin de comparer les résultats avec la revue de la littérature. D'autre part, il a comme objectif de construire un tableau de bord avec les différents outils que les PME peuvent utiliser et mettre en place lorsqu'elles désirent devenir plus durables.

Partie 2 : Mise en place d'une grille d'aides pour les PME

Chapitre 1 : Méthodologie

Afin de répondre aux différentes questions soulevées à la fin de la revue de la littérature, une recherche qualitative à été réalisée. Plusieurs interviews ont été données sur base d'entretien semi-directif. Un modèle défini d'interviews a été instauré de manière à pouvoir échanger avec les personnes tout en les aiguillant vers des thèmes bien précis. Ceci dans le but de pouvoir comparer les différents échanges. On peut retrouver les différentes grilles d'interviews et les retranscriptions dans les annexes 13 à 22.

Les entreprises sélectionnées pour les entretiens sont soit des entreprises ayant obtenu la certification Bcorp, EMAS ou l'ISO 14001, soit des entreprises aidant à la mise en place des SME et des certifications durables, ou encore des entreprises faisant tout ce qui est nécessaire pour être durable mais ne possédant pas de certification. Les entretiens n'ont pas toujours été faciles à décrocher étant donné que ces structures sont fortement occupées et demandées par les étudiants. Dans la recherche de participants, cinquante-quatre entreprises ont été contactées par email. Pour les PME certifiées Bcorp, vingt entreprises belges ont dans un premier temps été contactées. Par la suite, voyant le peu de réponses obtenues (cinq) et pas toutes positives, les dernières entreprises certifiées en France ont été abordées (dix). Pour la certification EMAS, le listing Excel disponible en ligne reprenant l'ensemble des sociétés ayant obtenu la certification a été pris en compte. Sept sociétés étant considérées comme PME ont été contactées. Une recherche internet afin de trouver de petites et moyennes entreprises Belges se positionnant sur la durabilité a également été effectuée afin de les contacter (quinze). Pour clore, deux entreprises fournissant des conseils durables et aidant à la réalisation d'une certification ont été également contactées. Suite à ces interviews, vous trouverez ci-dessous un tableau reprenant les informations (la dénomination de l'entreprise, la personne de contact, le secteur d'activités, la nationalité ainsi que les éventuelles certifications) des entreprises ayant répondu positivement à la demande.

Société	Nom	Secteur	Nationalité	Certification
Idema	Baptiste de Cocker	Vente d'équipements et matériels de sport pour les collectivités	Belge	EMAS & ISO14001
Faguo	Romain Teissedre	Marque de chaussures, vêtements et accessoires	Française	Bcorp
Norm	Antoine Bodart	Marque de chaussures	Belge	En chemin vers Bcorp
Baûbo	Cecilia Capece	Marque de cosmétique	Française	Bcorp
Intraco consulting	Fabian Plumier	Consultant	Belge	/
Goodplanet	Kristina Heck	Consultant	Belge	/

Afin de pouvoir étudier et comparer les interviews, une grille d'analyse / comparaison a été crée une fois les entrevues retranscrites. Cette grille a été façonnée sur base d'une analyse de thèmes de mots avec un code couleur visible dans les différentes retranscriptions. Les différents thèmes ayant permis le codage sont présents dans la première colonne de la grille d'analyse, présente en annexe 23.

Chapitre 2 : Motivations et difficultés dans les interviews

Quelles ont été les motivations à la base de l'initiative durable dans les entreprises interviewées ?

Quatre motivations différentes ont été mises en valeur durant les différents échanges. La plus courante était la motivation du « noyau », de la « racine de l'entreprise ». Faguo, Baûbo et Norm ont toutes trois été créées autour de la durabilité. L'environnement est réellement présent dans les racines de la structure. Cette motivation est naturellement très proche de celle de l'implication dans les pratiques vertes grâce à la motivation personnelle du directeur, deuxième raison invoquée dans les interviews. Dans ce cas de figure, l'entreprise et l'ensemble du personnel entreprennent une démarche verte grâce aux idéaux du directeur. On peut remarquer que les deux premiers types de motivations sont assez semblables dans le sens où la société est construite d'un noyau dur si, et seulement si, les directeurs sont tournés vers l'environnement. Comme Bodart Antoine nous l'a fait remarquer, « «Une entreprise qui a été conçue autour de ce noyau durable et c'est vraiment le principe de base de la société » (A. Bodart – Norm, communication personnelle, 16 juillet 2021, voir annexe 17). Une autre motivation citée est l'objectif commercial. Chez Idema, un des objectifs était « on va essayer de valoriser l'entreprise en mettant en avant le côté environnement » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18). Enfin, la dernière motivation abordée lors des échanges est d'anticiper la législation. « Dans quelques années, ce seront des normes obligatoires et ainsi on prend déjà un peu d'avance, on ne risque pas d'avoir des amendes dans le futur » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Quelles difficultés les entreprises ont-elles rencontrées lors du prélude vers la transition durable et de la mise en œuvre de leur certification ?

Tout d'abord, une complexité décelée a été de trouver les bons partenaires et matériaux. Ce point a surtout été soulevé par les sociétés crées avec la volonté d'être durable dès le départ. Elles ont dû effectuer des recherches préliminaires qui, bien souvent, ont demandé quelques années. « On a eu l'idée en 2015 et notre première crème est sortie en 2019 […] Faire des recherches, se documenter, trouver les bons matériaux… Cela a pris du temps. Il faut penser à tout » (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20). Ensuite, deux points souvent cités sont : « Le temps à y consacrer et le

budget » (F. Plumier – Intraco, communication personnelle, 28 juillet 2021, voir annexe 21). Baptiste de Coker a dit que l'entreprise Idema avait plusieurs projets en tête mais qu'elle ne pouvait pas tous les réaliser. Ils n'auront le temps d'en convertir qu'un seul et ils concrétiseront les autres plus tard, d'autant que cela coûte trop cher (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18). De plus, l'aspect administratif lors de la certification a posé souci à plusieurs personnes. Pratiquement toutes les personnes interviewées ont dit qu'il y avait une quantité de documents à fournir et que ce coté administratif prenait beaucoup de temps. « Les difficultés pour nous, c'était qu'il y avait beaucoup de questions, beaucoup de documents à produire, il y a un vrai temps de préparation, ça c'est la première difficulté » (R. Teissedre – Faguo, communication personnelle, 15 juillet 2021, voir annexe 19). En opposition à cela, nous trouvons l'avis de Cecilia Capece co-fondatrice de Baûbo. Selon elle, il y a eu effectivement énormément de documents à fournir. Elle y a « passé des heures et des heures et des heures ». Mais, cela n'a pas été une difficulté. Elle était satisfaite de le faire et trouve cela rassurant de constater qu'il est nécessaire de tout prouver. Cela lui donne confiance en Bcorp. Pour elle, si les gens sont convaincus personnellement, rien ne sera fastidieux (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20). Pour Antoine Bodart, certaines questions posées lors de la certification n'étaient pas toujours adaptées pour les Start Up en lancement. « (A propos des employés) malgré le fait que tu dises que t'en aies pas, tu reçois les questions dans le B impact assessment» (A. Bodart – Norm, communication personnelle, 16 juillet 2021, voir annexe 17). Pour Idema, un autre point compliqué était « l'implication du personnel, de tout le personnel. Que tous se sentent impliqués » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Une fois certifiées, les entreprises ont soulevé deux difficultés supplémentaires. Arriver à faire valoir la certification d'une part et, d'autre part, continuer d'innover. Premièrement, les certifications ne sont pas toujours bien connues des clients et il peut s'avérer compliqué de faire en sorte qu'ils la valorisent. Deuxièmement, il est important d'innover dans un processus comme la certification. Chez Faguo par exemple, ils recyclent des balles de tennis dans leurs chaussures. « Une des difficultés principales aujourd'hui c'est, évidemment c'est continuer de se développer, d'innover » (A. Bodart – Norm, communication personnelle, 16 juillet 2021, voir annexe 17).

Chapitre 3 : Méthodologie du tableau de bord

Pour construire le tableau de bord ci-dessous, reprenant les outils permettant de devenir durable, diverses données ont été utilisées. Pour commencer, les différents outils trouvés dans la revue de la littérature lors de la recherche ont été repris (voir Chapitre 5).

Un deuxième type de données à été utilisé pour réaliser et compléter la grille; les informations provenant de la recherche qualitative présentée dans l'introduction de ce chapitre. Les échanges ont permis de peaufiner la grille qui suit, et ainsi, d'avoir de nouvelles données. La grille a été réalisée sur base d'entreprises possédant un bureau ou étant dans la vente et/ou la conception d'un produit.

Enfin, des recherches complémentaires ont été réalisées afin de compléter les dires des interviewés. Cette recherche découle de sources complémentaires comme écoconso « Asbl encourageants les choix de consommation et comportements respectueux de l'environnement et de la santé » (écoconso ASBL, 2020).

Le tableau est composé de diverses parties, différentes de celles de Cassells et Lewis (2011). Il a été décidé de diviser les actions, non pas en fonction du type de pratiques mais plutôt en fonction du terme, afin de rendre le tableau plus pratique.

Pour déterminer si les informations devaient se trouver à court, moyen ou long terme, les caractéristiques de temps de mise en place et de coûts des actions ont été observées. Ainsi, dans les actions à court terme se retrouvent des agissements facilement exécutables et peu onéreux. A moyen terme, on peut retrouver des actes un peu plus couteux et exigeant plus de temps. Pour terminer, à long terme, on retrouve des actions dispendieuses, qu'une PME n'a souvent pas les moyens de mettre en place directement. Grâce à ces informations collectées, il a déjà été possible de réaliser une ébauche de la grille.

Chapitre 4 : Tableau de bord

Tableau de bord
Outils durables

✓	Informations importantes avant de se lancer :
	Présence d'un leader
	Réfléchir à ses motivations et les transcrire
	Impliquer l'ensemble du personnel
	Ne pas avoir peur de prendre des risques
	La communication est importante
	La transparence pour tout
	Mettre en place des objectifs raisonnables
	Prendre conscience des coûts
	Toujours détenir les preuves
	Se faire aider par un(e) étudiant(e) ou un(e) stagiaire.
	Possibilités de subventions
	Actions concrètes
Court terme :	
	Le recyclage/ réduction des déchets :
	Mise en place du tri des déchets
	Utiliser le papier comme brouillon
	Mise en place d'un compost
	Rappel des règles de tri auprès du personnel
	Partenariat avec des entreprises voisines
	Éviter le gaspillage
	Donner le surplus de nourriture
	La mobilité :
	Valoriser les transports en commun
	Mettre en place un système de covoiturage
	Rappeler les habitudes de bonne conduite

	Inciter le télétravail
	Encourager les réunions virtuelles sans caméra
	Organiser des semaines de challenges avec récompenses à la clé
	Prendre en charge l'entretien annuel des vélos pour les cyclistes
	Mettre en place des partenariats
Les fournitures :	
	Privilégier la qualité
	Acheter local
	Acheter des fournitures et équipements plus durables (certification), plus économes en énergie
	Acheter des matériaux réutilisables ou recyclés.
	Utiliser des produits d'entretien écologiques
	Mettre en place une liste de fournisseurs respectueux de l'environnement
L'énergie : Réduire la consommation énergétique tout en rappelant les bonnes habitudes :	
	Baisser le chauffage
	Couper les radiateurs en partant
	Éteindre les prises
	Eteindre les lumières
	Garder les stores ouverts en journée afin de profiter de la lumière naturelle
	Ouvrir les fenêtres tôt le matin pour aérer lors des périodes chaudes
	Placer des réflecteurs derrière les radiateurs
	Limiter les courants d'air froid
	Isoler les tuyaux d'eau chaude
	Purger les radiateurs
	Vérifier la régulation de l'installation
	Débrancher les appareils inutilisés / les éteindre et non les mettre en veille
Autres :	
	Mettre en place l'entretien régulier des équipements (maintenance active)
	Mettre en place une newsletter annuelle durable
	Diminuer les consommations d'eau
	Louer au lieu d'acheter quand cela est possible

	Limiter les impressions / l'impression écoresponsable
	Valoriser les régimes riches en végétaux
	Bien informer les clients sur le produit, l'utilisation, la maintenance
	Agrémenter de plantes vertes l'espace de travail
Moyen terme :	
La mobilité :	
	Proposer des vélos électriques aux employés
	Avoir une flotte de voitures électriques comme véhicules de société
	Adapter les installations existantes aux transports alternatifs
L'énergie :	
	Achat d'appareils certifiés (Energy Star)
	Coupure automatique des éclairages après les heures de travail
	Mise en place de puits de lumière
	Ampoules CFL / LED
	Détecteurs de présence dans les locaux peu utilisés
	Porte à actions rapides / Sas (sections tampons)
	Installation de thermostats et vannes thermostatiques
Les fournisseurs :	
	Bien choisir les fournisseurs partageant les valeurs
	Rendre visites aux fournisseurs de temps en temps
	Privilégier les transports maritimes au routier / aérien
Politiques à avoir ou à mettre en place :	
	Un plan d'action
	Vision environnementale
	Une politique environnementale
	Un code de conduite aux fournisseurs
	Une politique de transport
	Une Stratégie d'achat durable
	Politique pour le traitement sécurisé des déchets électroniques et matières dangereuses
	Manuel de bonnes pratiques aux salariés
	Produire un rapport annuel externe reprenant les performances et les missions environnementales
Autres :	

	Consigner les emballages / Minimiser l'impact environnemental de l'emballage
	Diminuer le volume / débit d'irrigation pour les douches, robinets et chasses
	Economiser l'eau (et réutilisation des eaux usées)
	Suivre des formations, ateliers participatifs
	Mettre en place de questionnaires pour les clients et les employés
	Faire appel à une société externe
Long terme :	
	Créer un projet d'économie circulaire (récupérer, recycler, réutiliser)
	Repenser le produit, le créer à partir de matériaux plus recyclés, le rendre plus recyclable.
	Repenser la conception et les procédés du produit (inclure le durable ou proposer des produits durables)
	Rendre les infrastructures plus écologiques (changement de bâtiments ou rénovations / mettre aux normes)
	Installer de panneaux solaires thermiques et photovoltaïques ou une petite éolienne
	Utiliser les énergies renouvelables
	Installer du double vitrage partout
	Réalisation d'une toiture verte
	Compensation des émissions de carbone
	Mise en place d'une éventuelle certification
Indicateurs :	
	Adapter les indicateurs en fonction de l'activité de l'entreprise
	Avant, après et pendant la transition durable
	Prendre en compte la gravité de l'impact, la fréquence, le coût et la maitrise / l'influence.
	Les indicateurs doivent être cohérents
	L'efficacité énergétique (Gaz & Electricité)
	L'efficacité matérielle : % de matières premières recyclées / Vente de produits durables / % d'achat vert en fourniture
	La consommation d'eau
	La quantité de déchets
	La mobilité
	La quantité d'impressions
	Analyse complète du cycle de vie

	Les émissions de CO2 (émissions directes, émissions à énergie indirectes, autres émissions indirectes)
	Mise en place d'Eco-Cartes
	Toujours s'améliorer

Chapitre 5 : Explications du tableau

Chapitre 5.1 : Informations importantes avant de se lancer

Il y a plusieurs choses dont il faut prendre conscience et qu'il est important de mettre en place avant de commencer une démarche durable.

Pour commencer, il faut désigner quelqu'un qui sera le leader du projet environnemental. Il est nécessaire d'avoir un responsable qui prendra en charge le suivi du projet (Honeyman et al., 2019 ; Lecerf et al., 2017). Tout un chacun doit prendre part et jouer un rôle dans le projet mais il faut tout de même nommer un leader. Dans le cas contraire, personne ne prendra la responsabilité de vérifier, étape par étape, l'avancement du projet, et cela risque de durer. Comme l'a dit Kristina Heck travaillant chez GoodPlanet : s'il n'y a pas la volonté du manager d'aller dans ce sens, il va être vraiment difficile de mettre en place une démarche de durabilité sérieuse et tenant la route (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22). Cette personne aura aussi pour rôle la motivation des troupes. Il est donc préférable de la désigner en raison de sa passion pour le projet plutôt qu'en fonction de son ancienneté. Quelqu'un de motivé apportera plus à l'entreprise qu'une personne plus âgée en panne d'inspiration. Le leader doit avoir facilement accès aux données des finances, des fournisseurs et des travailleurs car Il devra rassembler un grand nombre d'informations et faire des études. Cela sera d'autant plus facile s'il a un accès direct ou un moyen de communication avec les responsables des tâches. Pour résumer, le rôle du leader sera multiple. Il devra vérifier l'efficacité du SME, la mise en place et le respect de la politique environnementale, l'établissement d'objectifs environnementaux et l'intégration du SME dans l'ensemble des processus. Le tout en étant motivateur des troupes. Afin d'aider les responsables de projets, il est possible de créer une équipe. Pour ce faire, il suffit de demander de l'aide aux collègues ayant l'envie de s'impliquer. Différentes perspectives permettent d'apporter de nouvelles idées et une dynamique différente au projet (Honeyman et al., 2019).

Il est important, avant de commencer une démarche durable, de savoir dans quel but on la met en place. Pour créer de la valeur économique ? Pour anticiper la législation ? Pour obtenir un avantage compétitif auprès du personnel, des investisseurs et de toutes les parties prenantes ? Ou encore, juste pour des raisons philanthropiques. Il est préférable de dresser une liste de motivations. Il sera ainsi plus facile de s'accrocher à sa volonté et de garder sa motivation dans le temps (Bureau vertias, 2019).

Bien qu'il faille désigner un leader qui guidera le projet, il est primordial de faire en sorte que tous les employés se sentent concernés. Il faut leur faire comprendre : Pourquoi faire cela ? Quel est la raison d'être ? Pourquoi est-ce nécessaire ? Il faut expliquer le rôle de chacun et chacune pour contribuer à cette stratégie de durabilité (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22). L'implication des employés est positivement liée à l'amélioration des pratiques environnementales (Boakye et al., 2020 ; Honeyman et al., 2019 ; Zuraidah raja Mohd Rasi et al., 2014). Il est bien reconnu que beaucoup d'émissions de carbone sont réalisées par les employés eux-mêmes ; que ce soit durant leurs trajets ou leurs habitudes de vie. Si les employés ne sont pas sensibilisés et ne se sentent pas concernés, ils ne feront pas d'effort pour changer leurs habitudes. Eteindre les lumières lorsque qu'une pièce est quitée, par exemple, n'est pas dans les habitudes de tout le monde.

Les petites structures ont tendance à être plus averses aux risques que les plus grosses. Il est toutefois important de prendre conscience que, lorsque l'on décide de se lancer dans ce type de défis, il ne faut pas avoir peur de prendre des risques. Parfois, il faudra peut-être prioriser l'objectif durable tout en mettant de côté le profit. Dans ce genre de cas, il faut, non pas se concentrer sur les risques, mais plutôt sur les opportunités. Les PME sont souvent frileuses aux changements mais, en entrant dans ce genre de démarches, il faut prendre conscience que ceux-ci sont quotidiens (Angéléri et al., 2020).

Lors du lancement d'un SME, il est primordial de communiquer auprès de toutes les parties prenantes. Comme cité plus haut, il faut communiquer avec les employés mais pas que ; la démarche se fait aussi auprès des clients, de la communauté, des fournisseurs et des investisseurs (Kozlowski et al., 2018).

La transparence doit être au cœur de toutes les actions de l'entreprise (European Commission, s.d.-a ; Kozlowski et al., 2018). Si la communication se met en place sans transparence, il peut y avoir des accusations de greenwashing. Comme chez Faguo où les fondateurs n'ont pas peur de partager leurs fournisseurs et ne craignent pas de communiquer toutes leurs informations sur leur site. Ils préfèrent être 100 % transparents. Et si on en vient à les imiter, ce n'est pas grave. Au contraire, étant donné qu'ils font de bonnes choses (Schmaus, 2020).

Il ne faut ni viser trop haut, ni trop bas pendant la mise en place des objectifs. En effet, si les objectifs sont trop élevés, il y a un gros risque de démotivation. Les employés n'ayant jamais de petites victoires se décourageront et les clients verront que les objectifs définis ne sont pas atteints. Dans le cas contraire, si votre cible est trop basse, tout comme avec le manque de transparence, vous allez être accusé de greenwashing. Il est préférable de trouver un juste milieu pour, ensuite, s'améliorer (Honeyman et al., 2019).

Lors de la mise en place d'une démarche durable, il n'est pas rare de devoir faire face à des coûts non négligeables. Il existe des actions non coûteuses et facile à mettre en place comme on peut le voir dans les actions à court terme, mais d'autres nécessitent des investissements plus ou moins importants qu'il faut être prêt à réaliser.

Même si, au départ, une entreprise se lance dans l'aventure sans but de certification, il faut toujours qu'elle se demande comment elle peut prouver ce qu'elle avance (Honeyman et al., 2019). Si des chartes sont mises en place, il faut bien en prendre note afin d'en avoir les preuves physiques. Afin d'annoncer avoir réussi à diminuer fortement l'impact, il faut pouvoir le prouver grâce à différents indicateurs. Pouvoir prouver son honnêteté permet d'éviter une éventuelle accusation de greenwashing. Et si, par après, une certification est évoquée, l'entreprise sera prête. La société Norm explique notamment ne pas avoir assez pris notes : « Il y a beaucoup d'écrits à garder et quand t'es une petite société, il y a des choses qui sont naturellement là et qui ne sont pas forcément naturalisées. Donc on va devoir mettre en place des politiques » (A. Bodart – Norm, communication personnelle, 16 juillet 2021, voir annexe 17).

Dans certains cas, la plus grosse difficulté face à la certification est le manque de temps et de main d'œuvre pour tout réaliser. Il est évident que passer plus de temps à sa certification découlera à moins de temps consacré à l'activité économique principale de l'entreprise. C'est pourquoi avoir recours à une assistance venant d'un étudiant en stage ou sous contrat quelques heures par semaine est intéressant. Choisir un élève qui étudie dans la même branche que l'entreprise sera d'une grande aide à petit budget. Ce sera bénéfique dans les deux sens. Pour l'entreprise, un gain de temps et, pour l'étudiant, une belle expérience ainsi qu'un petit revenu (European Environment Agency, 1998). Norm fait notamment appel aux services d'une étudiante qui les aide six heures par semaine en marketing.

Il existe différentes subventions chez nous, en Belgique. Des subsides octroyés par la région par exemple, dans le but de rendre l'environnement plus vert. Les PME doivent prendre le temps de se renseigner, il serait triste de passer à côté de celles-ci. Chez Norm par exemple, ils ont obtenu des financements de Be Circular, récompensant les entreprises mettant en place l'économie circulaire.

Chapitre 5.2 : Actions concrètes

Chapitre 5.2.1 : Court terme

Chapitre 5.2.1.1 : Le recyclage

Si ce n'est déjà fait, le recyclage semble être une des premières choses à mettre en place lors de la transition verte. Toutes les entreprises contactées ont évidemment instauré le tri des déchets verts, des PMC, des verres, des cartons, des déchets toxiques, de l'électronique et des déchets résiduels. Une fois les déchets triés, les matières peuvent être recyclées et réutilisées : « Ces déchets sont broyés puis malaxés avec du latex et des liants afin de créer une poudre de cuir aggloméré » (Faguo, 2019).

Rappeler les règles du tri au personnel est important car certains d'entre eux ne savent même pas où jeter leur pot de yaourt ou autres déchets. Des fiches de rappel peuvent aussi être créées afin de les fixer directement sur les poubelles (Tyler et al., 2018). Cela fait partie des opérations que Goodplanet peut réaliser au sein d'une organisation afin de les aider dans leur transition durable (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22). Il faut être particulièrement attentif avec les déchets dangereux. Ils polluent énormément. Ils doivent être surveillés et éliminés de manière appropriée (Cassells et Lewis).

Il est nécessaire de réutiliser tout ce qu'il est possible de réutiliser. Par exemple, ne pas jeter les feuilles déjà imprimées mais plutôt réutiliser les faces vierges pour les communications internes et comme feuilles de brouillon. Pour le courrier interne, il est également possible de recourir aux enveloppes des courriers reçus. La mise en place d'un compost permet le tri des déchets organiques (Faguo, 2019). ; Goodplanet a en a également construit un. Faire un sondage auprès des entreprises environnantes peut s'avérer intéressant. Certaines matières sont considérées comme déchets pour les uns mais utiles pour les autres : « Il y a aussi parfois, certaines entreprises qui avaient besoin de déchets dont

nous n'avons pas besoin » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Eviter le gaspillage est nécessaire ; chaque année, dix millions de tonnes d'aliments sont jetés (Fondation Goodplanet, 2021). En cas de petite restauration pour les employés, il faut faire en sorte de prendre note des quantités de surplus chaque jour. Grâce à ces transcriptions, il sera possible d'adapter les quantités. S'il y a toutefois des restes, il faut éviter de les jeter à la poubelle (Honeyman et al., 2019). Tout dépend de la quantité gaspillée mais il est possible de mettre en place un partenariat avec un refuge pour SDF ou de donner pour les plus démunis (Povodör et al., 2013). Pour un commerce dans l'alimentaire, il est également possible de se diriger vers des applications comme Too Good To Go. Ce type d'application permet de mettre en vente des paniers à petit prix, sans toutefois savoir de quoi il sera composé. Les restes pourront ainsi être mis dans ces paniers en fin de journée.

Les achats inutiles sous l'impulsion d'une promo sont à éviter. Il faut préparer une liste de courses avant de se rendre en magasin. Il faut par ailleurs éviter au maximum les produits jetables ou suremballés (écoconso ASBL, 2016a).

Pour éviter aux employés de venir avec des emballages aluminium dans des sacs jetables, pourquoi ne pas leur offrir aux fêtes de fin d'année des sacs réutilisables, une boite à tartine ou encore une gourde ? Ils n'auront plus d'excuse pour venir avec leurs produits jetables. Prendre un cabas ou des sacs réutilisables évite l'utilisation d'emballages à usage unique (Fondation Goodplanet, 2021).

Chapitre 5.2.1.2 : La mobilité des employés

Des actions peuvent être menées à court terme contre la pollution générée par la mobilité des travailleurs. D'autres actions peuvent également être menées à plus long terme car elles vont générer des coûts. La mobilité est un facteur important à prendre en compte ; à savoir que rouler en voiture cinq à six kilomètres représente 1 kilogramme de CO_2 (Faguo, s.d.). La mobilité génère de la pollution liée aux gaz d'échappement qui affectent la qualité de l'air, la santé, les plantes et les animaux. Les bouchons paralysant les grandes villes, les voitures polluent d'autant plus. Il est primordial de proposer des modes de transport alternatifs pour les salariés. Chez Idema, ils ont primé les lignes de bus mais cela n'a pas eu un grand succès.

Ils ont alors décidé de diriger les employés vers le covoiturage comme expliqué ci-dessous (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Pour commencer, la promotion du covoiturage peut être faite. Afin d'assister les employés et les guider, il est possible de faire une étude des trajets que chacun doit effectuer. Ainsi, si des trajets sont proches ou se croisent, ils peuvent mener à du covoiturage. Il sera bénéfique du point de vue de l'environnement et il rapprochera les travailleurs et améliorera leur ponctualité. La promotion des transports en commun peut aussi être faite. Les employés seront plus enclins à se servir des transports en commun si on leur dit quel train / tram / bus / métro ils doivent prendre.

Des motivations peuvent être mises en place. Des primes peuvent être accordées aux salariés venant à vélo, trottinette, train, bus, métro, covoiturage ou à pied. Les remboursements des transports en commun doivent être plus avantageux que les remboursements du carburant (Povodör et al., 2013). Pourquoi ne pas rembourser l'intégralité de l'abonnement ?

Certaines sociétés, comme Norm, ont l'environnement dans la peau et décident d'aller plus loin en ne proposant ni voitures de société ni cartes essence (A. Bodart – Norm, communication personnelle, 16 juillet 2021, voir annexe 17).

L'écoconduite doit être enseignée aux salariés. Chez Idema ils ont notamment mis en place une newsletter sur celle-ci (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18). Il s'agit d'une série de bonnes pratiques environnementales permettant la réduction de consommation des automobilistes. Cela peut se faire sous forme de formations à suivre ou simplement sous envoi d'un petit guide par mail à l'ensemble du personnel. Parmi les conseils de l'écoconduite, on retrouve, par exemple : Entretenez vos véhicules, coupez le moteur même lorsque la pause est de courte durée, changez les vitesses à temps (2500 tours / minutes en essence ; 2000 en diesel), roulez à vitesse constance, anticipez les ralentissements, allégez le poids de la voiture, préparez votre itinéraire à l'avance afin de ne pas provoquer de détours, vérifiez la pression des pneus chaque mois, roulez moins vite, utilisez le frein moteur en décélérant, n'utilisez pas trop la climatisation ni la radio qui sont énergivores, conduisez 10 % en dessous des limites de vitesse sur l'autoroute… L'écoconduite permet d'économiser jusqu'à 30 % de carburant et d'émissions de CO_2.

Ensuite, proposer plusieurs jours de télétravail par semaine à ceux qui le désirent est intéressant. Promouvoir les réunions virtuelles permet d'éviter un déplacement des travailleurs. Lors de ces réunions, il est conseillé de couper les caméras vidéos afin d'accentuer l'économie d'énergie (Faguo, 2019).

Organiser une semaine de la mobilité ou encore la semaine du vélo permet de motiver l'ensemble du personnel à se rendre au travail autrement qu'en voiture. Ce type de challenge destiné à l'ensemble de l'entreprise peut être récompensé. Par exemple, pour tous ceux qui respectent le challenge et se déplacent à pied, à vélo ou en transport en commun, un petit déjeuné sera offert en arrivant au travail (Povodör et al., 2019). Chez Idema ils ont mis en place un système de score afin de les motiver à devenir porte drapeau : « On a fixé des objectifs aux gens. Les gens reçoivent un rapport annuel reprenant leur conduite et les scores des autres. On leur fait des graphiques pour eux et par rapport à la moyenne » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Pour finir, Il est possible de récompenser les utilisateurs du vélo en leur offrant un entretien annuel. Si l'entreprise est en ville, il est possible de s'arranger avec les sociétés mettant des vélos électriques à disposition pour mettre en place des collaborations.

Chapitre 5.2.1.3 : Les fournitures

Du point de vue des fournitures de bureaux, il faut acheter malin. Parfois, acheter des équipements de qualité peut s'avérer plus onéreux, mais ceux-ci auront une durée de vie nettement plus longue. Il ne faut pas avoir peur de privilégier la qualité. Il est intéressant d'opter pour des articles durables et moins énergivores. Par exemple, un frigo ayant une classe énergétique A sera plus coûteux mais permettra de faire de grosses économies d'énergie. Les matériaux certifiés sont à privilégier, il existe un grand nombre de labels et certifications. Il est préférable de vérifier ce qui se cache réellement derrière ceux-ci. Dans l'interview d'une des cofondatrices de Baûbo (Cauchoix, 2020), elle explique que pour obtenir la certification Ecocert, il ne faut que 20 % de matières recyclées. Ce n'est pas beaucoup. C'est pourquoi il est parfois nécessaire de vérifier ce qui se cache derrière ces certifications.

Lors des achats, le commerce local, les matériaux réutilisables et recyclés sont à privilégier également. Chez Faguo, au moment du déménagement, ils ont opté pour des tables composées à 62% de matériaux recyclés et elles seront à 98% recyclables (Faguo, 2019).

Concernant le local, la Fondation Goodplanet (2021) explique qu'une tomate locale de saison rejette 20x moins de gaz à effet de serre qu'une autre.

En effet, acheter local permet non seulement de faire vivre un commerçant de la région, mais il est également plus facile d'en vérifier la source et la qualité du produit. De plus, le transport émet moins de carbone. Chez Baûbo, tous les achats sont fait en France et au plus près de l'entreprise (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20).

Une liste des fournisseurs et commerçants respectueux de l'environnement ainsi que les labels auxquels l'entreprise décide de faire confiance peut être créée. Cela prendra un peu de temps pour la mettre en place mais ne devra être constituée qu'une seule fois. Et cette liste pourra être accessible à l'ensemble des salariés (Povodör et al., 2013).

Lorsque l'on parle d'achat de produits verts, il est naturel de penser aussi à l'ensemble du matériel de bureau : tables, chaises, papier, imprimantes, Bics… Il ne faut pas non plus oublier les produits d'entretien. Beaucoup de marques font des produits non polluants. Une autre possibilité est de créer vous-même les produits d'entretien pour le bureau ; le tout à base de produits naturels. Faguo propose dans les FAQ de son site le recours au vinaigre blanc et au savon noir pour réaliser le ménage (Faguo, s.d.).

Chapitre 5.2.1.4 : L'énergie

Une grosse quantité d'énergie peut être économisée rien qu'en rappelant les bonnes habitudes au personnel : « Concrètement, on a commencé par rappeler les bonnes habitudes au personnel, comme par exemple couper le chauffage le soir, cela influence énormément ». Eteindre les lumières lorsque l'on quitte une pièce en fait partie. Il n'est pas toujours nécessaire d'allumer les lumières lorsqu'il y a du soleil. Ouvrir les stores la journée permet, dans la plupart des cas, de bénéficier d'une lumière naturelle. Utiliser des multiprises avec interrupteurs est une autre alternative pour réaliser des économies d'énergie. Éteindre les appareils qui ne sont pas utilisés et les débrancher permet de ne pas dépenser d'énergie inutilement (Povodör et al., 2013). Laisser les électroménagers en mode veille sans les couper provoque une dépense inutile moyenne de 150 € par an (Ecotoolkit, s.d.).

Concernant le chauffage, couper la chaudière durant la période estivale permet de ne pas faire de dépenses énergétiques durant l'été. Cela a été mis en place chez Idema : « Ici l'été maintenant on est [la consommation de la chaudière en été] à 0, avant il y avait des petites

pertes » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18). Fermer les radiateurs lors du départ le soir permet de faire économie. Réduire le chauffage et la température d'un bâtiment de 1 °C occasionne une diminution de la consommation énergétique d'environ 7 %. La température idéale d'un bureau l'hiver se situe en 19 et 21 °C ; l'été entre 23 et 25 °C (Fondation Goodplant, 2021 ; Povodör et al., 2013). Lors des grosses chaleurs, ouvrir les fenêtres tôt le matin est recommandé pour diminuer la température de la pièce sans utiliser de climatiseur ou ventilateur, grands consommateurs d'énergie. L'hiver, un boudin de porte et des rideaux protègeront le bâtiment des courants d'air froid. Placer des réflecteurs à l'arrière des radiateurs et isoler les tuyaux d'eau chaude sont des actions qui permettent de baisser la consommation de chauffage. Un chauffagiste peut être appelé pour réaliser l'entretien de la chaudière et vérifier si l'installation de chauffage est bien régulée. Une mauvaise régulation peut entrainer une surconsommation de 5 à 20 % (Povodör et al., 2013). Une fois sur place, il peut regarder s'il ne faut pas purger les radiateurs.

Chapitre 5.2.1.5 : Autres

Peu importe le produit ou le service qui est fourni, il faut informer le client. Les renseigner sur ce dont il s'agit réellement, comment l'utiliser, le maintenir. S'il s'agit de la vente d'un produit en ligne, il est préférable de mettre les informations les plus importantes sur la fiche produit de celui-ci. Peu de gens prennent le temps de lire les fiches d'informations sur le site mais, si elles sont directement sur l'article, il y a plus de chance que le client les voit. Cela vaut également lors d'un service. Le coiffeur, par exemple, doit expliquer comment soigner le cheveu et faire en sorte qu'il reste beau. Vous pouvez mettre en place une newsletter annuelle sur la durabilité. Chez Faguo, les fondateurs ont pris la décision de mettre sur leur site les informations du produit, visibles lorsque les clients cliquent sur celui-ci. Ainsi, lorsque quelqu'un est intéressé par une paire de chaussure, il peut tout de suite connaître l'empreinte carbone de celle-ci, le lieu de fabrication, la composition et comment l'entretenir. Si le client se pose toujours des questions, il y a un lien vers les FAQ où l'on retrouve des informations sur la durabilité au sein de Faguo. De plus, ils ont créé des petits PDF de renseignements téléchargeables par le client lorsqu'il clique sur le lien du genre « apprendre à trier ses mails polluants ». Ils sont très transparents sur leurs méthodes et tout est présent sur le site de la marque. Il faut informer le client des différentes parties prenantes de vos engagements, objectifs et réussites. Les conseiller et leur donner des astuces à mettre en place au quotidien est possible. Comme Kozlowski et al. (2018) l'ont dit, il faut éduquer les

gens sur les processus de fabrications et sur les produits directement via des blogs… L'étiquetage environnemental peut également être mis en place comme cela a été vu dans la revue de la littérature sur les outils existants.

Concernant les équipements, les entretenir permet d'allonger leur durée de vie. Si l'entreprise a besoin d'une machine seulement occasionnellement, il peut être très avantageux de la louer plutôt que de l'acheter. De ce fait, elle ne devra même pas l'entretenir (Bureau veritas, 2019).

Il est primordial de mettre des plantes et des fleurs dans les espaces de travail. Celles-ci vont purifier l'air (Povodör et al., 2013). Chez Goodplanet, ils ont accès à un jardin auquel le personnel à accès. Ce jardin « accueille la diversité en ville avec un compost, un pont, un marais et des herbes qui attirent les insectes… c'est un jardin assez naturel » (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22).
Lors du rappel des bonnes habitudes à prendre, il peut y avoir d'autres points à souligner comme la consommation d'eau. On parle dans ce cas de l'eau du robinet mais également de l'eau en bouteille et de l'eau chaude (Fondation Goodplanet, 2021). Par exemple, couper l'eau lorsqu'on se savonne les mains. Tout comme faire attention aux fuites d'eau et boire l'eau du robinet plutôt que celle d'une fontaine.

Mettre en place l'impression écoresponsable dans les bureaux peut s'avérer très efficace. Il faut se poser la question de la nécessité d'imprimer un document. Comme l'a dit Antoine Bordart de Norm, « limiter les impressions, ça va vite et c'est déjà bien » (Fellen, 2021). Ensuite il est possible de paramétrer l'imprimante de façon à ce que l'impression automatique soit de type noir et blanc, resto et verso (Faguo, s.d.). Visualiser les pages avant de lancer la machine est une façon de vérifier si la mise en page est correcte (Povodör et al., 2013).Dans le cas contraire, il est encore temps de corriger. L'utilisation d'un papier recyclé ou écolabellisé, non coloré et non blanchi comme chez Faguo est important.

Pour finir, les habitudes alimentaires des employés peuvent être abordées. Produire un steak de cent-cinquante grammes revient à rejeter six kilogrammes de CO dans l'air (Faguo, s.d.). Sensibiliser les parties prenantes en leur demandant d'instaurer une journée végétarienne par mois / semaine pourrait être une solution. Prévoir des fruits et légumes frais de saison ainsi que des produits locaux pour la cantine. C'est pour cela qu'il y a « beaucoup de

plats végétariens et bio » dans le restaurant des bureaux de Goodplanet (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22).

Chapitre 5.2.2 : Moyen terme

Chapitre 5.2.2.1 : La mobilité des employés

Comme nous l'avons vu dans la partie mobilité à court terme, il est possible de mettre en place un partenariat avec une société de location de vélos électriques mais il peut être intéressant de proposer des vélos à l'achat directement aux employés. L'entreprise rembourserait 75 % du prix d'achat du deux roues à l'employé s'il s'engage à venir travailler avec celui-ci un certain nombre de jours par an. Cela a été proposé chez Idema et 47% des salariés ont été convaincus (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Pour inciter les travailleurs à utiliser des moyens de locomotion moins polluants, il y a les incitations pécuniaires ou sous forme de challenge comme vu ci-dessus. Cependant, d'autres commodités peuvent encore être réalisées. Par exemple, la mise en place de casiers pour les employés désirant venir à vélo afin qu'ils puissent ranger leur gilet fluo et leur casque (Faguo, 2019). Des douches également peuvent être mises en place si les bureaux n'en possèdent pas tout comme remplacer des places de parkings par des places pour vélos (Honeyman et al., 2019).

Le remplacement de toutes les voitures de société thermiques par des voitures électriques sera bientôt obligatoire. Le faire dès maintenant permet de prendre de l'avance sur la législation tout en produisant moins de carbone (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Chapitre 5.2.2.2 : Les politiques

Les différentes politiques suivantes demandent du temps et peuvent être considérées par certains comme de la paperasse inutile. En réalité, c'est un moyen de prouver votre motivation et votre engagement. S'il y a décision de certification par la suite, les politiques écrites permettront de prouver l'engagement et l'honnêteté de l'entreprise.

Il faut mettre en place un plan d'action au prélude de la transition durable afin de coordonner les actes des prochains mois. Ce plan doit contenir les actions à venir avec leur date limite, la personne responsable de la durabilité ainsi que les moyens humains et financiers nécessaires. Goodplanet, comme l'a dit Kristina Heck, fournit une aide aux

entreprises afin de confectionner ce plan. « Souvent on travaille avec les SDG, les ODD en français, on aide l'équipe à trouver les bonnes priorités. On les aide à choisir sur quelle thématique ils vont se concentrer et préparer un plan d'action. On n'est pas dans le conseil technique mais plutôt dans la partie participative, identifier les thématiques, les projets, les priorités qui sont à mettre en place. Et ensuite définir certaines actions ou coconstruire avec l'équipe » (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22).
La nouvelle mission environnementale doit être intégrée à la vision actuelle d'une entreprise existante. Lors de la création d'une nouvelle PME, il sera nécessaire de créer, dès les prémices, une vision intégrant l'environnement. Ainsi l'intérêt de celle-ci pour le durable sera officialisé et visible par le plus grand nombre. Cela permettra ainsi de perdurer le mouvement responsable. Pas question de laisser tomber lorsqu'il y a officialisation écrite. Chez Faguo, la mission de durabilité se trouve dans leurs statuts juridiques. De plus, ils ont mis en place un rapport du comité de mission ayant pour sujet : engager notre génération contre le dérèglement climatique ; ainsi que les 5 engagements pour y arriver : « Mesurer nos émissions de CO_2, Réduire nos émissions de CO_2, compenser nos émissions de CO_2, être transparent sur la vie du produit et accompagner les clients vers des habitudes et modes d'habillement sains » (Faguo, 2020).

La création d'une politique environnementale est nécessaire lors d'une transition durable. Comme cela a été expliqué dans la revue de la littérature (voir chapitre 5, partie 1), elle permet de donner un sens à la direction de l'entreprise et de montrer son engagement en faveur de l'environnement. Idema, par exemple, en possède une. Dans celle-ci se trouve une précision indiquant qu'elle a bien été communiquée à l'ensemble du personnel. On y retrouve aussi les axes de performances et la signature des gestionnaires. Celle-ci étant en cours de modification, elle est malheureusement momentanément confidentielle et ne peut se retrouver dans le corps de ce travail. Les objectifs et engagements en matière d'environnement de Norm, quant à eux, sont disponibles directement sur leur site.

Comme cela a également été précisé dans la revue de la littérature, un code de conduite pour les fournisseurs ainsi qu'une politique de transport peuvent être créés et même associés. Dans ce code de conduite, il peut être indiqué que les fournisseurs doivent faire attention au tri de leurs déchets ; qu'ils doivent s'engager à réduire l'utilisation de matières dangereuses ou toxiques et à les stocker de manière sécurisée. Ou encore, qu'ils doivent

instaurer des mesures pour diminuer leur consommation énergétique et leurs émissions de gaz, par exemple. Dans cette politique, doivent se retrouver les conditions liées au transport, telles les méthodes de fret et d'expédition ayant un impact environnemental moindre. Les fournisseurs pourraient également s'engager à former l'ensemble de leurs chauffeurs aux méthodes de conduite écoresponsable. Idema a aussi mis en place cette suggestion : « mais on a mis en place un supplier guides, une charte qu'on a donné aux principaux fournisseurs. On a 75% de nos chiffres d'affaires venant de fournisseurs qui ont adhéré au supplier guide. On a une page qui porte spécialement sur l'écologie, aussi ils s'engagent à utiliser des trucs plus écologiques » (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).

Il est important d'intégrer le développement durable dans la politique d'achat. Toute personne intégrée dans le processus d'achats doit recevoir les informations nécessaires. Cette politique doit encourager l'achat et l'utilisation de matériaux, produits et services intégrant les objectifs environnementaux. S'y retrouveront également les conseils présents dans les parties fournitures. C'est-à-dire que, lorsque c'est possible, il est préférable d'acheter des produits dans de gros contenants plutôt que dans de petits emballages. Privilégier les achats durables et éviter les jetables. Quand c'est possible, prendre des articles certifiés et économes en énergie. Ne pas jeter les fardes et chemises plastiques mais plutôt les réutiliser et ainsi éviter des achats inutiles. Un grand nombre de points peuvent se retrouver dans la politique d'achat (voir chapitre 5, partie 1 ; Povodör et al., 2013).

Si, dans le cadre de l'activité commerciale, l'entreprise est régulièrement en contact avec des déchets électroniques et matières dangereuses, il faut créer une politique pour le traitement sécurisé de ceux-ci (Cassells et lewis, 2011).

En plus de faire un rappel des bonnes habitudes à prendre au sein des bureaux, il est possible d'élaborer un manuel du salarié. Dans ce manuel se trouvera un rappel des bonnes pratiques. Dès lors, à l'engagement d'un éventuel nouveau salarié, il suffira de lui en fournir un exemplaire.

Enfin, il n'est pas obligatoire, mais fortement recommandé, de produire chaque année un rapport externe avec mise à jour des performances et des missions environnementales de l'entreprise (voir chapitre 5). Grâce à ce rapport, la communication avec toutes les parties

prenantes sur l'évolution de votre démarche est possible. Elle doit inclure les motivations, les objectifs, les actions qu'il a été décidé de mettre en place et surtout les résultats obtenus. Il faut bien sûr partager les indicateurs et les réussites. Cela permettra encore une fois de renforcer l'image de la marque et évitera le greenwashing. La communication est importante dans ce genre de démarche, il ne faut surtout pas l'oublier.

Chapitre 5.2.2.3 : L'énergie

Concernant l'énergie, d'autres initiatives telles que celles mises en place à court terme sont possibles mais demandent l'engagement de petits investissements. Tout d'abord, installer des minuteries afin que les lumières se coupent automatiquement après les heures de travail. Comme Krisitina Heck l'a dit lors de son interview, elle le conseille à ses clients « ils doivent avoir des mesures comme quoi la lumière s'éteint automatiquement quand on quitte la salle » (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe22). Les ampoules, quant à elles, peuvent toutes être remplacées par des ampoules économiques(LED). Des détecteurs de présences peuvent être installés dans les pièces les moins utilisées comme les débarras et les toilettes. Chez Idema, ils ont remplacé les ampoules par du LED et voudraient installer des détecteurs de présence une fois le budget nécessaire rassemblé (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18). Réaliser des puits de lumière naturelle en intégrant des Vélux au toit peut être un investissement pour une pièce très sombre. Concernant les électroménagers, il faut investir dans des produits possédant la certification Energy Star ou une classe A comme cela a été dit dans l'achat de fourniture. Selon la Fondation Goodplanet (2021), les bénéfices pécuniaires pour ce type de produit seront même supérieurs à ceux pour l'environnement. Pour ce qui est des radiateurs, des vannes thermostatiques peuvent être installées ainsi qu'un thermostat général pour gérer la chaleur dans l'immeuble (Povodör et al.,2013).

Si une porte doit être régulièrement ouverte, il arrive que les employés ne la ferment pas du tout et que celle-ci contribue à une grosse perte de chaleur. Dans de tels cas, il est possible de réaliser un sas, qui lui, ne sera pas chauffé ou alors placer une porte à action rapide. Cela permettra d'éviter de la laisser sans cesse ouverte.

Chapitre 5.2.2.4 : Les fournisseurs et usines

Si l'entreprise n'est pas née avec une optique de durabilité, peut-être que les fournisseurs et usines n'ont pas été choisis en fonction de celle-ci. Dans ce cas, et si vous créez

l'organisation avec une mission environnementale, il va falloir trouver des fournisseurs étant dans la même optique et partageant les mêmes valeurs. Parfois, prendre des fournisseurs possédant une certification peut être une facilité. Il est possible de mettre en place une charte avec les exigences en matière de durabilité environnementale et leurs demander s'ils acceptent de s'y tenir. Il n'est pas toujours facile de faire changer les fournisseurs et usines lorsque l'on est des PME mais il est possible d'être en accord sur certains points majeurs. Pour Baûbo, la recherche de fournisseurs a été un long processus mais les fondatrices les ont plébiscités en fonction « des démarches de réutilisation de l'eau, de programme de production moins consommateur d'énergie », ainsi que de leur valeurs et niveau d'écoresponsabilité. De ce fait, elles n'ont pas dû mettre en place de charte ou code de conduite (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20).

Visiter l'usine de temps en temps peut sembler anodin mais, se rendre sur place, observer si les promesses sont tenues est une bonne démarche. Toutes les entreprises interviewées ont attesté se rendre régulièrement dans les usines fournisseurs afin d'en vérifier les conditions de travail / production / transport.

Il est préférable de faire en sorte que les usines et fournisseurs soient proches des entrepôts et des lieux d'expéditions ou proches de l'endroit où se pratique l'activité de l'entreprise. Ainsi, les marchandises ne devront pas parcourir trop de trajets et produiront moins de carbone. « Nous privilégions les fournisseurs et artisans français afin de favoriser les savoir-faire et limiter notre empreinte carbone » (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20).

S'il est possible d'acheminer les produits par la mer, c'est une bonne solution. Le transport maritime et le train sont ceux qui consomment le moins. Le camion et l'avion sont bien sûr ceux qui émettent le plus de CO_2. Comme Cassells et Lewis l'ont référé dans leur grille, il faut utiliser des méthodes de transport moins polluantes. S'il est impossible d'éviter le transport par camions, il est préférable de remplir ceux-ci entièrement. Il est possible de faire appel à une société 2PL. C'est un type de société qui achemine de la marchandise d'autres organismes. Ils font en sorte de remplir les cargos à l'aller et au retour. Les trajets à vide sont évités. Ensuite, la livraison à vélo pour les colis devant être livrés à proximité des bureaux peut être mise en place comme l'a fait l'entreprise Baûbo (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20).

Chapitre 5.2.2.5 : Autres

Il faut profiter de la démarche pour revoir l'emballage des produits. Les emballages doivent être recyclés et recyclables. Par exemple, chez Faguo, l'ensemble des boites est recyclé et recyclable. De plus, ils ont mis en place des schémas pour bricoler leurs cartons après livraison. En quelques coups de ciseaux, les boites deviennent des niches pour oiseaux ou de petits coffrets de rangement. Chez Baûbo, ils ont décidé de remplacer la frigolite de protection à l'intérieur des colis par de la frisure de cartons recyclés. Une autre alternative concernant l'emballage de vos colis serait de totalement abandonner le carton. Aujourd'hui, certaines structures ont décidé d'envoyer leurs colis dans des enveloppes réutilisables que les clients doivent remettre dans une boite aux lettres après réception du colis. De cette façon, l'enveloppe est réutilisée et il n'y a plus de déchets lors de l'envoi des colis suivants (C. Capece – Baûbo, communication personnelle, 26 juillet 2021, voir annexe 20). S'il y a vente d'un produit se trouvant dans un pot en verre, mettre en place une consigne ou un moyen de recharger ceux-ci.

Au niveau de l'eau, des limitateurs de débit peuvent être installés afin de faire en sorte qu'il y ait un faible volume d'irrigation aux robinets et aux douches (R. Teissedre – Faguo, communication personnelle, 15 juillet 2021, voir annexe 19 ; K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22). Pour les toilettes, mettre une chasse à double touche ou à arrêt manuel. De ce fait, 3 litres d'eau au lieu de 10 seront utilisés par chasse. Si ce n'est pas possible, mettre une bouteille d'eau pleine dans le réservoir de chasse. Cela diminue le volume d'eau qui s'écoule lorsque la chasse est tirée (Povodör et al., 2013).

La récupération de l'eau de pluie dans une citerne peut aussi être mise en place. Elle pourra servir pour les besoins sanitaires et permettra des économies d'eau potable (Cassells et Lewis, 2011).

Etre bien formé est important. Il est possible d'initier les personnes à la tête de la transition ou même l'ensemble des employés. Comme précisé au début, il est important que tout le monde se sente concerné. Comme a pu le dire Kristina Heck, il existe plusieurs types de formations. Certaines sont plus « fun » tandis que d'autres seront plus sérieuses. Cela peut être des ateliers participatifs, des réunions, des team building… Il faut que tout un chacun se sente à l'aise de proposer de nouvelles idées lorsqu'il en a. La borne de tri chez Faguo est un concept apporté par une employée (Schmaux, 2020).

Mettre en place un questionnaire libre / obligatoire en ligne. Ce questionnaire a pour but de connaître l'avis des travailleurs au sein de la structure. Il peut être composé de plusieurs questions du style : pensez-vous que l'entreprise gère bien le tri des déchets ? Pensez-vous que tout le monde fait des efforts pour changer ? L'utilisation des matières premières est-elle optimale ? Comment est la motivation des cadres dans le projet ? Afin d'y répondre, il faudra cocher une case évaluative de 1 à 5 et le test devra être anonyme afin que chacun se sente à l'aise de dire ce qu'il pense (Engel, 2008). La toute dernière question pourrait être une question ouverte afin de savoir s'ils désirent ajouter quelque chose. Afin d'avoir l'avis de l'ensemble du personnel, en plus de ce test en ligne, placer une boite à idées dans les bureaux est également une solution. Lors des formations Goodplanet, un sondage est réalisé auprès des employés afin de savoir ce qui est prioritaire selon eux et ainsi créer la liste des actions à mettre dans le plan (K. Heck – Goodplanet, communication personnelle, 6 août 2021, voir annexe 22).

L'embauche d'un consultant est à considérer. Il est vrai que les consultants représentent des frais. Mais à côté de cela, ils peuvent aider à réaliser des économies. Ces conseillers ont de l'expérience dans leur métier. Ils pourront aider et guider l'organisation tout en faisant en sorte que les normes et les règles en vigueur soient respectées. Pour le choisir, il ne faut pas uniquement considérer le prix. Il est nécessaire d'avoir un bon feeling avec cet analyste car il va passer du temps dans l'entreprise et collaborer énormément avec le responsable de la durabilité. Il ne faut pas laisser le consultant faire le travail seul. L'entreprise devra pouvoir utiliser les outils que celui-ci aura aidé à mettre en place. Plusieurs entreprises interviewées ont choisi d'avoir recours à une consultance externe. Soit pour les guider, soit pour effectuer des calculs d'émissions de carbone.

Chapitre 5.2.3 : Long terme

Le projet doit être remodelé de façon à ce qu'il respecte le principe d'économie circulaire. Parmi les sociétés interrogées, plusieurs ont mis des projets en place. Dans le cas de la vente d'un produit, un endroit dans le magasin où les gens rapportent leurs produits après utilisation peut être imaginé. Au magasin Faguo, tout est repris, peu importe son origine et un atelier de réparation existe. La marque Norm, quant à elle, reprend ses produits mais pas ceux provenant d'autres marques.

Il faut repenser le produit afin de le rendre encore plus durable. C'est un procédé fastidieux. Faire en sorte qu'il soit produit à partir d'un haut pourcentage de matières recyclées et qu'il soit également encore plus recyclable. Des usines capables de séparer les différentes matières de votre produit et capables de les réutiliser seront plus que nécessaires. La résistance du produit peut être testée afin de prolonger sa durée de vie. Chez faguo, il y a un test pour les bouloches et un autre vérifiant qu'il n'y a pas de décoloration lors des lavages (Faguo, 2019).

Il est possible de faire en sorte que les machines soient optimisées, qu'il n'y ait pas de perte de temps ou matières premières durant la production. Il faut éviter autant que possible d'utiliser des matières chimiques et nocives pour l'environnement (Cassells et Lewis, 2011).

Innover est très important dans ce type de business. Il faut analyser les produits afin de voir si certaines matières ne pourraient pas être remplacées. Par exemple, chez Faguo, ils ont décidé d'utiliser des balles de tennis, du bois de noix de coco et des coquilles d'huitres dans leur production de chaussures.

Les revendeurs (comme Idema) ne faisant pas partie du processus de création des produits vont chercher des créateurs / fournisseurs plus durables dans le but d'inclure un grand nombre de produits écoresponsables dans leur catalogue.

Si un bâtiment en centre urbain est loué, il peut être intéressant d'en changer. Il serait préférable de s'éloigner du centre-ville avec sa pollution et ses bouchons, tout en se rapprochant des lieux de résidence des travailleurs, comme Faguo l'a fait. Les transports à vélo ou à pied seront plus courts et plus accessibles. De plus, il existe de plus en plus de bâtiments construits suivant des normes environnementales ainsi que d'entrepôts partagés. Un incubateur d'entreprises peut également être une alternative. Les incubateurs vont fournir une aide aux start-up ainsi qu'un lieu de travail. Souvent, les services mis à disposition des entrepreneurs sont gratuits. Norm, par exemple (Greenbizz), possède des bureaux dans un incubateur qui accompagne des start-up innovantes en économie durable. « C'est un bâtiment tout à fait passif par exemple. C'est papier recyclé, tri du déchet. Ils sont dans la même philosophie que ce qu'on aurait pu être » (A. Bodart – Norm, communication personnelle, 16 juillet 2021, voir annexe 17).

Si le bâtiment appartient à l'entreprise, quelques travaux pour le rendre plus économe sont réalisables. Il est possible de refaire la façade afin d'en améliorer l'isolation et faire appel à un entrepreneur qui fournira des conseils pour le rendre plus écoresponsable (Cassells et Lewis, 2011).

Si l'entreprise en a les moyens, la mise en place de panneaux solaires / photovoltaïques, ou encore d'une petite éolienne, permettra de réaliser de grosses économies d'énergie. Ainsi, elle produira sa propre énergie renouvelable. Si elle n'en a pas les moyens ou la possibilité, il est possible de faire la demande au fournisseur d'électricité pour être approvisionné avec de l'énergie verte comme l'ont fait la plupart des interviewés.

S'il n'y a pas de double vitrage dans l'ensemble des bureaux, remplacer les châssis permettrait de réaliser une réelle économie. Le retour sur investissement sera très rapide. Le double vitrage permet d'économiser jusqu'à 40 % de la consommation énergétique totale (Povodör et al., 2013).

Les toitures vertes sont de plus en plus répandues et leurs avantages environnementaux sont multiples. Idema y pense pour le futur car elles sont une aide pour la biodiversité. Elles hébergent un grand nombre de plantes différentes et sont des lieux de repos pour les animaux de passage. De plus, en cas de pluie, l'eau passe par ces espèces végétales et en ressortira dépolluée et moins acide. Les toitures végétales permettent une amélioration de la qualité de l'air tout en réduisant la quantité de CO_2 et en augmentant l'oxygène. Pour finir, elles isolent un peu plus le bâtiment contre le chaud, le froid et les bruits extérieurs (Povodör et al., 2013).

Il est possible de diminuer ses émissions grâce à toutes les actions de cette grille. Mais il est impossible de créer ou distribuer un produit sans un minimum d'émissions de carbone. La plupart des personnes interviewées nous l'ont confirmé ; il est possible de diminuer les rejets de gaz à effet de serre mais il est impossible d'arriver au « zéro émission ». Cela dit, il est tout de même possible d'être neutre ou négatif en émissions de carbone. Il faut pour cela compenser ses émissions. Les arbres sont les meilleurs capteurs de CO_2. Il existe de plus en plus d'organisations avec lesquelles collaborer afin d'en planter. Chez Faguo, ils permettent aux clients de visiter leurs forets afin de les sensibiliser. Certaines sociétés mettent en vente des crédits carbones. Plutôt que de planter soi-même les arbres via une petite association,

l'entreprise investira dans de plus gros projets qui ne pourraient pas voir le jour sans la vente de crédit.

Comme cela a été analysé dans la revue de la littérature de ce travail, il est possible pour les entreprises durables de se faire certifier. La certification n'est pas une action qui, une fois mise en place, rendra l'entreprise plus écologique à proprement parlé. Cela dit, elle prouvera aux parties prenantes son sérieux et que ses efforts sont réels. La certification est un investissement qu'il faut être prêt à assumer. Elle poussera la PME à toujours s'améliorer. En effet, la plupart des certifications sont continues, l'amélioration y est donc une obligation afin de les garder.

Chapitre 5.3 : Les indicateurs

Les indicateurs, comme décrit dans la revue de la littérature (Chapitre 5) mesurent les performances et sont un outil de communication. Comme Fabian Plumier et Kristina Heck l'ont dit, il existe des indicateurs qualitatifs et d'autres quantitatifs. Dans les critères qualitatifs chez Goodplanet, se trouvent par exemple, le type de produit utilisé pour le nettoyage, le type d'éclairage, y a t-il des repas végétariens au menu ? Ces indicateurs qualitatifs sont repris dans les outils à court, moyen et long terme.

Au niveau des indicateurs quantitatifs, nombreux peuvent être pertinents en fonction de l'activité de l'entreprise. Il est impossible de mettre en place tous les indicateurs (KPI) existants. Cela prendrait trop de temps et ce serait trop onéreux. Il faut bien justifier le choix des indicateurs sélectionnés par la PME. Ils doivent être choisis de manière à être cohérents avec « la politique, avec ce que la stratégie a souhaité mettre en avant » (F. Plumier – Intraco, communication personnelle, 28 juillet 2021, voir annexe 21). Cela dit, certains indicateurs sont très importants et pris en compte dans la grande majorité des structures. Comme, par exemple, la consommation d'électricité et de chauffage.

Les indicateurs sont très importants. Il est nécessaire d'en prendre la mesure très régulièrement. Tout d'abord, il faut en prendre la mesure avant de commencer le projet pour savoir où l'entreprise en est et d'où elle démarre. C'est ici qu'elle commence à recueillir les données financières, les informations sur les travailleurs, les fournisseurs, la communauté, l'environnement et les clients. Cela peut sembler une perte de temps de commencer par rechercher ces informations mais cette mise en place est plus que nécessaire afin de se voir

ensuite évoluer. Dans la continuité du projet, ces indicateurs seront à nouveau pris régulièrement. C'est un processus d'amélioration continue, il faut être concentré sur les aspects qui peuvent toujours être modifiés.

Lors de la prise des indicateurs, il sera possible d'observer ceux nécessitant une attention particulière. Une fois les nuisances environnementales déterminées, plusieurs critères sont à observer, tout comme Idema l'a fait (B. De Coker – Idema, communication personnelle, 8 juillet 2021, voir annexe 18).Tout d'abord, la fréquence de la nuisance. Est-elle récurrente ou pas ? Ensuite, son impact sur l'environnement pour en définir l'urgence. Il faut calculer les frais que cela engendrera pour la mise en place d'actions contre cette nuisance. Et, pour finir, la maitrise que l'entreprise a sur le problème.
Comme expliqué dans la revue de la littérature, il est préférable d'observer les consommations en fonction du nombre de temps pleins présents dans l'entreprise ou en fonction du chiffre de ventes / chiffre d'affaire. Ainsi, l'évolution des consommations ne sera pas impactée si la structure vient à s'agrandir.

Dans les différents échanges, les indicateurs qualitatifs récurrents cités sont : l'efficacité énergétique et le type d'énergie, la mobilité, les impressions, les émissions de CO_2 (bilan carbone), la quantité de déchets, l'efficacité matérielle et la consommation d'eau.

Chapitre 5.3.1 : L'efficacité énergétique (Gaz & électricité)

Il est possible de mesurer les consommations de gaz / mazout et d'électricité tous les 1er du mois. De telle façon, un graphe pourra être construit reprenant celles-ci. L'évolution des consommations sera observable au cours des ans. Pour savoir quels sont les électroménagers gros consommateurs d'énergie, il est possible de les mesurer à l'aide d'un wattmètre.

Chapitre 5.3.2 : Efficacité matérielle

S'il y a création d'un produit, il peut être intéressant de mesurer le pourcentage de matières recyclées composant celui-ci. S'il n'y a que de la vente, l'alternative est de vérifier le pourcentage de produits recyclés ou certifiés en vente.

Chapitre 5.3.3 : La consommation d'eau

Tout comme pour l'efficacité énergétique, il est possible de relever le compteur d'eau une fois par mois afin d'en observer la consommation.

Chapitre 5.3.4 : La quantité de déchets

La quantité de chaque sorte de déchets doit être pesée tous les mois. Si l'entreprise vient d'un secteur ayant énormément de déchets, la pesée sera réalisée lors de l'échange des conteneurs, comme chez Idema. Si ce n'est pas le cas, il est possible de peser ou compter le nombre de sacs PMC, de cartons et de sacs ménagers utilisés durant le mois.

Chapitre 5.3.5 : La mobilité

Si les employés possèdent des voitures de société, la mobilité peut être calculée en observant directement sur le compteur le nombre de kilomètres réalisés ou en vérifiant les pleins d'essence en fonction de leur consommation moyenne.

Chapitre 5.3.6 : La quantité d'impressions

Le nombre d'impressions annuelles ou mensuelles peut aussi faire partie des indicateurs. Diminuer les impressions permet d'économiser électricité, encre et papier.

Les trois derniers indicateurs ci-dessous demandent plus de travail et de temps.

Chapitre 5.3.7 : L'ACV

Mettre en place une analyse du cycle de vie permet d'observer toutes les étapes de la vie d'un produit et de repérer les gros points de faiblesses ou de consommation d'énergie.

Chapitre 5.3.8 : Les émissions de CO_2

Les émissions de CO_2 doivent être prises en compte car elles jouent un rôle important dans le réchauffement climatique. Les marques Faguo et Norm ont pris la décision de réaliser un bilan carbone avant même le lancement de leur projet. Le CO_2 fait partie des gaz à effet de serre. Ils forment une barrière enfermant une partie des rayons infrarouges renvoyés par la terre vers le soleil d'une telle façon qu'ils augmentent la température ambiante. Avec l'industrialisation, la quantité de CO_2 a fortement augmenté et une plus grande quantité de rayons infrarouges est bloquée à la surface de la terre. Ce phénomène entraine la dérégulation climatique et ses catastrophes : sécheresses, inondations, tempêtes, fonte des glaces… Dans un but de transparence totale, le bilan carbone de Faguo est téléchargeable via leur site (Faguo, 2020).

Les émissions de carbone peuvent être divisées en trois types d'émissions distinctes. Il y a les émissions directes, qui sont celles venant des installations fixes ou mobiles au sein de

l'industrie. Ensuite, il y a les émissions à énergies indirectes. Il s'agit de celles liées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur des activités. Pour terminer, il y a les autres émissions indirectes. Celles-ci sont le plus souvent oubliées lors du calcul. Il s'agit des émissions liées à la chaine de valeur comme, par exemple, le déplacement des employés ou le transport des marchandises (21solutions, 2019). Par exemple, chez Faguo, ils sont allés jusqu'à prendre en compte dans leur calcul le déplacement des clients de chez eux à leurs boutiques. Pour cela, ils ont demandé à leurs clients de répondre à un questionnaire pour savoir par quel moyen ils se rendaient en boutique et la distance de leur domicile au magasin. Pour le calcul des émissions de CO_2, le plus facile est de faire appel à une société externe spécialisée. Elle aidera à mettre en place une grille Excel reprenant l'ensemble des données pertinentes pour l'activité. Les années suivantes, il suffira de modifier les valeurs directement dans la grille.

Chapitre 5.3.9 : Mise en place d'Eco-cartes

Les éco cartes sont des outils d'analyse et de gestion de l'environnement. Elles ont pour but de mettre en lumière les activités / machines ayant un impact sur l'environnement. Différentes éco cartes sont disponibles dans le document EMAS Easy (Engel, 2008). Elles doivent être réalisées à l'échelle tous les ans ou après réalisation de gros travaux. La première carte représente l'implantation urbanistique. Afin de construire celle-ci, le bâtiment doit être dessiné en notant le nombre de bâtiments voisins, l'affectation de sol, si cela génère beaucoup de trafic ou pas… La seconde carte représente les nuisances. Elle sert à évaluer les problèmes qui peuvent vous sembler les plus importants. Sur la troisième, la carte de l'eau, seront retracées les plus grandes sources de consommation d'eau. Ensuite, la carte du sol. Sur celle-ci seront reprises les anciennes citernes, la pollution du sol… La suivante, la carte de l'air, des odeurs, des bruits et poussières va évaluer la consommation et les impacts de l'énergie. Les $7^{ème}$ et $8^{ème}$ cartes sont respectivement une carte liée aux déchets et une liée aux risques. La carte des déchets doit reprendre les différentes poubelles, les conteneurs, les zones de mauvaises pratiques. La carte des risques doit comprendre les déversements accidentels, les risques de chute, les non-conformités… Toute cette démarche aidera la PME à avoir une vue d'ensemble. Elle trouvera plus facilement quels sont les plus gros points d'incidences pour l'environnement et pourra ainsi agir en conséquence.

Chapitre 5.4 : Toujours s'améliorer !

Dans ce type de stratégie, il faut se lancer le défi de toujours s'améliorer. Personne n'est parfait d'un point de vue environnemental. Lors de la production ou la distribution, il y aura toujours des émissions de carbone et de la pollution. C'est inévitable. Mais l'idée derrière la démarche est de toujours vouloir aller vers le plus durable. Même si l'évolution est lente, il faut continuer et se dépasser.

Conclusion générale et discussion

Dans mes recherches anticipatives, je me suis aperçue que les principales difficultés décelées lors de la mise en place d'un SME étaient le manque d'informations, de ressources humaines et de temps. Au prémices d'une certification durable, les coûts, l'incertitude et la non adaptabilité des exigences sont des aspects négatifs pour les PME. Durant les interviews, le manque de temps ainsi que le manque d'informations ont également été pointés comme étant les plus gros obstacles.

Plusieurs PME ont choisi la solution de faire appel à une société externe. Pour certaines, la consultance était présente pour aider à la mise en place du projet et pour informer le responsable des dernières règles législatives. Pour d'autres, elle n'était là que pour mettre en place les calculs de bilan carbone. D'autres se sont tournées vers internet pour trouver des réponses. « C'est qu'en fait ils se sont aperçus, comme toi j'imagine quand tu montes un meuble. Tu sais pas le faire, tu regardes sur internet sur Google. C'est ce qu'ils ont dû faire » (R. Teissedre – Faguo, communication personnelle, 15 juillet 2021, voir annexe 19). L'incertitude quant aux retombées positives de la certification n'a pas été relevée telle quelle au cours de mes interviews mais les dirigeants ont parlé du fait que les certifications n'étaient pas encore bien connues et qu'il fallait tenter de les valoriser auprès des parties prenantes. Comme expliqué plus haut, les frais, eux, ont été abordés. Pour ce qui est de la non-adaptabilité des exigences pour les PME, le point a été soulevé par Antoine Bodart lorsqu'il disait avoir des documents concernant les employés alors qu'ils n'ont pas de personnel. La surabondance de documents et la perte d'un temps précieux à les compléter confirment également la non-adaptabilité des exigences pour les petites structures. La certification EMAS, elle, propose une alternative appelée « EMAS Easy » pour les PME.

Lors des échanges, les motifs de pressions exercées par les parties prenantes, la sécurisation de la chaine de production, l'engagement des travailleurs, la réduction des coûts et l'amélioration de l'image publique n'ont pas été cités comme motivations par les dirigeants. Il est toutefois fort probable que cela soit dû au fait que plusieurs entreprises avaient l'objectif durable en tête avant même de commencer leur projet. Ainsi, elles ne vont pas avoir pour motivation d'améliorer leur image.

Il a été dénoncé durant une interview que l'Etat ne prenait pas bien ses responsabilités. IDEMA, le fournisseur de matériel de sport, a plusieurs fois proposé ses produits pour des

projets publics. Mais la marque n'a pas été sélectionnée car les produits verts sont trop coûteux et l'organisation publique préfère favoriser le plus économique même si l'impact sur l'environnement est moins durable.

Ce travail permet d'apporter des connaissances sur la certification et la transition durable au sein de PME franco-belges. De plus, il apporte un nouvel outil, un tableau de bord comprenant tous les moyens qui peuvent être mis en place à court, moyen et long terme lorsque le choix de s'orienter vers la durabilité est fait. Ce tableau fournit des outils moins coûteux que ceux dénichés lors de la recherche préliminaire. Les actions à mettre en place à court terme ne demandent pour la plupart pas d'investissement, ce qui les rend plus accessibles. Elles sont aussi plus faciles à mettre en place et demandent donc moins de temps.

Durant les interviews, il a été posé la question de savoir pourquoi telle certification a été choisie. L'entreprise Idema a choisi de se faire certifier EMAS car il y a une obligation de « faire mieux » et également parce qu'elle est plus poussée que l'ISO14001. La certification Bcorp a été choisie par Baûbo, Faguo et Norm car elle est considérée comme étant la plus complète, la plus exigeante, couvrant tous les pans essentiels, mais aussi parce qu'elle est internationale. À l'heure actuelle, de par la mondialisation, les entrepreneurs semblent accorder plus d'importance à la dimension planétaire.

La certification permet surtout d'officialiser la démarche et prouver que l'entreprise est en règle. Si les différentes parties prenantes la connaissent et la valorisent, elle peut être une plus-value pour l'entreprise. Ce n'est toutefois pas une fin en soi. Comme l'a dit Fabian Plumier, il s'agit de « la cerise sur le gâteau » (F. Plumier – Intraco, communication personnelle, 28 juillet 2021, voir annexe 21).

Il est important de rappeler que, bien que la grille reprenne les différents outils trouvés dans les interviews et la littérature, certains ne seront pas adaptés à toutes les entreprises. Certaines mesures, comme cela a été observé dans les interviews, sont présentes dans toutes les entreprises (par exemple le tri des déchets) mais la transition durable reste « du cas par cas ».

Les limites du travail ainsi que les pistes pour de futures recherches

J'ai pris plaisir à travailler sur ce sujet qui me touche, me sensibilise et m'intéresse. J'ai assimilé de nombreux points concernant les certifications et SME dont je n'avais pas encore

pris connaissance. De plus, je pense que l'outil réalisé permet de compléter les recherches sur le sujet. J'ai également découvert de nouvelles entreprises et projets durables que je ne connaissais pas encore ainsi que des sites de podcasts reprenant des interviews d'entreprises durables qui sont très intéressants (Business Positif et Business Impact).

Cela dit, j'ai rencontré certaines difficultés qui ont limité ma recherche.

Pour commencer, la période à laquelle j'ai réalisé mes interviews n'était pas optimale. Beaucoup d'entreprises prennent leurs congés durant le mois de juillet, ce qui n'a pas facilité mes contacts.

La grille a été conçue de manière à reprendre le plus grand nombre d'outils. Cela dit, les témoignages ayant permis de la compléter viennent principalement d'entreprises ayant un bureau et étant dans la vente et/ou la conception d'un produit. Un travail intéressant seraient de réaliser dans le futur de nouvelles interviews afin de récolter les outils utilisés dans d'autres secteurs et tester ces différents outils dans une entreprise n'ayant encore jamais instauré de pratiques durables mais qui désirerait s'y atteler.

La grille et mon travail entier sont axés sur la durabilité environnementale. Mais la durabilité ne se limite toutefois pas à la protection et la régénération de l'environnement. Elle a également un pilier social et un pilier économique. Compléter mes recherches en créant une nouvelle grille reprenant la mise en place des outils nécessaires à la durabilité d'un point de vue social pourrait être une recherche très intéressante.

Il pourrait aussi être pertinent par la suite de récolter plusieurs interviews de personnes ayant quitté la certification. La liste des entreprises détenant une certification est assez facile à obtenir mais la liste des PME ayant décidé de quitter le projet n'est pas disponible. Je n'ai découvert aucune recherche de ce type. Cela pourrait compléter la liste des difficultés rencontrées lors d'une certification.

Bibliographie

Alsberge, R.. B Corporation: Do the barriers to getting certified outweigh the benefits of being a Certified B Corporation?. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2020. Prom. : Yves De Rongé. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:23983

Angéléri, M., Van Meesche, M., Ulmer, A., & Muller, M. (2020). *EMAS moteur du changement : étude de cas*. Office des publications de l'Union européenne. https://doi.org/10.2779/41086

Bakos J, Siu M, Orengo A, Kasiri N.An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Bus Strat Env*. 2020;29: 1285–1296. https://doi.org/10.1002/bse.2433

Barla, P. (2007). ISO 14001 certification and environmental performance in Quebec's pulp and paper industry. *Journal of Environmental Economics and Management*, *53*(3), 291-306. https://doi.org/10.1016/j.jeem.2006.10.004

Bauer, J., & Umlas, E. (2015). Making Corporations Responsible: The Parallel Tracks of the B Corp Movement and the Business and Human Rights Movement. *SSRN Electronic Journal*. Published. https://doi.org/10.2139/ssrn.2650136

Bcorporation. (s. d.). *About B Corps | Certified B Corporation*. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse *https://bcorporation.net/about-b-corps*

Blab. (s. d.-a). *Certification | Certified B Corporation*. Bcorporation. Consulté le 14 juin 2021, à l'adresse https://bcorporation.eu/certification

B lab. (s. d.-b). *Measure What Matters Most | B Impact Assessment*. B Impact Assessment. Consulté le 5 juillet 2021, à l'adresse https://bimpactassessment.net/

Blab. (2021). *SDGs and the B*. BCorp Way. https://bcorpway.net/service/sdgs-and-the-b/?filter_services_2d7fb=602

Boakye, D. J., TIngbani, I., Ahinful, G., Damoah, I., & Tauringana, V. (2020). Sustainable environmental practices and financial performance : Evidence from listed small and medium-sized enterprise in the United Kingdom. *Business Strategy and the Environment*, *29*(6), 2583-2602. https://doi.org/10.1002/bse.2522

Bodiguel, J. (s. d.). *Objectifs de développement durable : contexte et progrès depuis 2015*. United nation. Consulté le 10 juin 2021, à l'adresse https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/why-the-sdgs-matter/

Boiral, O., & Henri, J. F. (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance : A comparative approach. *Journal of Environmental Management*, *99*, 84-97. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.01.007

Bureau Veritas. (2019). *ISO 20400: The Road to Sustainable Procurement with ISO 20400: What, Why and How.* Retrieved February 25, 2020, from Bureau Veritas: https://www.bureauveritas.com.au/sites/g/files/zypfnx561/files/media/document/Burea u-Veritas-White-Paper-Sustainable-Procurement-ISO-20400.pdf

Carbon Trust (2011), Green Your Business for Growth, Management Guide, Carbon Trust, www.carbontrust.co.uk/publications.

Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility : do actions reflect attitudes ? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(3), 186-199. https://doi.org/10.1002/csr.269

Cauchoix, M . (Hôte). (25 avril, 2020). Bethsabée Krivoshey, BAÛBO : Le Baume pour après l'amour et tous les jours (n°2). [Podcast]. Dans TalQ Univers. https://talq-univers.com/blogs/talq-podcast-entreprendre-dans-la-sexualite/2-bethsabee-krivoshey-baubo-le-baume-pour-apres-lamour-et-tous-les-jours

CCI de France. (2014). *Guide PME/PMI Environnement et Energie 2014* [E-book]. https://www.cci.fr/documents/11000/7978406/guide+PME-PMI+Environnement+Energie+version+longue+en+couleur+finale.pdf

CCI Hainaut. (s. d.). *Entrepreneuriat Durable*. CCI Hainaut. Consulté le 8 juin 2021, à l'adresse https://www.ccih.be/services/entrepreneuriat-durable/

CCI Wallonie. (2020). *Entreprendre ensemble pour une avenir durable !* [Diapositives]. CCIBW. https://www.ccibw.be/wp-content/uploads/2021/02/Flyer-A4-ODD-CCIBW.pdf

CCIBW. (2021). *Certification en développement durable de CCI Wallonie - CCIBW - Chambre de Commerce et d' ; Industrie du Brabant Wallon*. CCIBW - Chambre de Commerce et d'Industrie du Brabant Wallon. https://www.ccibw.be/produit/certification-en-developpement-durable-de-cci-wallonie/

Chassé, S., & Boiral, O. (2016). Legitimizing Corporate (Un) Sustainability: A Case Study of Passive SMEs. *Organization & Environment*, *30*(4), 324–345. https://doi.org/10.1177/1086026616672065

Chattopadhyay, S. P. (2001). Improving the speed of ISO 14000 implementation : a framework for increasing productivity. *Managerial Auditing Journal*, *16*(1), 36-40. https://doi.org/10.1108/02686900110363636

Chen, X., & Kelly, T. F. (2014). B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 102–114. https://doi.org/10.1177/1548051814532529

Coen Gilbert, J. (2018, August 30). Are B Corps An Elite Charade For Changing The World? Retrieved December 24, 2019, from Forbes:

https://www.forbes.com/sites/jaycoengilbert/2018/08/30/are-b-corps-an-elite-charadefor-changing-the-world

Commission europeenne. (2019). *Un pacte vert pour l'Europe*. Commission européenne - European Commission. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr#:%7E:text=Le%20pacte%20vert%20pour%20l%E2%80%99Europe%20propose%20un%20plan,investissements%20n%C3%A9cessaires%20et%20les%20instruments%20de%20financement%20disponibles.

Comoglio, C., & Botta, S. (2012). The use of indicators and the role of environmental management systems for environmental performances improvement : a survey on ISO 14001 certified companies in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, *20*(1), 92-102. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.022

Darnall, N., Ji, H., & Vázquez-Brust, D. A. (2016). Third-Party Certification, Sponsorship, and Consumers' Ecolabel Use. Journal of Business Ethics, 150(4), 953–969. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3138-2

De Magistris, T., Del Guidice, T., & Verneau, F. (2014). The Effect of Information on Willingness to Pay for Canned Tuna Fish with Different Corporate Social Responsibility (CSR) Certification: A Pilot Study. *Journal of Consumer Affairs*, *49*(2), 457–471. https://doi.org/10.1111/joca.12046

Defra (2011), Micro businesses and environmental regulation, Final Report prepared by GHK Consulting Ltd. for Defra, Department for Environment, Food and Rural Affairs, randd.defra.gov.uk.

Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp Movement: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, *13*(5), 2508. https://doi.org/10.3390/su13052508

écoconso ASBL. (2020). *10 conseils pour éco-conduire*. écoconso. https://www.ecoconso.be/fr/10-conseils-d-eco-conduite

écoconso ASBL. (2016a). *1, 2, 3, je gère au mieux mes déchets !* écoconso. https://www.ecoconso.be/fr/1-2-3-je-gere-au-mieux-mes-dechets

écoconso ASBL. (2016b). *1, 2, 3, je préserve l'eau !* écoconso. https://www.ecoconso.be/fr/1-2-3-je-preserve-l-eau

Ecotoolkit. (s. d.). *Ecotoolkit*. Consulté le 20 juillet 2021, à l'adresse http://www.ecotoolkit.eu/index.php

Engel, H. W. (2008). *EMAS « easy » pour les petites Entreprises*. Eco-Conseil Entreprise.

European Commission. (s. d.-a). *EMAS – Environment - European Commission*. Consulté le 1 juin 2021, à l'adresse https://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/faqs_en.htm

European Commission. (s. d.-b). *How does it work ?* European Commission. Consulté le 1 juin 2021, à l'adresse https://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/how_does_it_work_step0_en.htm

European Commission. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Office des publications officielles des Communautés européennes.

European Commission. (2009). *Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations*. https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/costs_and_benefits_of_emas.pdf

European Commission. (2020). *EMAS, a premium envrionmental management tool for organisations* [Diapositives]. European Commission. https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/EMAS%20presentation%20for%20organisations_2018.pdf

European Commission, Schönberger, H., Galvez Martos, J., & Styles, D. (2013). *Best Environmental Management Practice in the Retail Trade Sector* (Report EUR 25998 EN). Luxembourg : Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2791/1775

European Environment Agency, Starkey, R., Starr, R., & European Environment Agency. (1998). *Environmental Management Tools for SMEs*. European Environment Agency.

Faguo. (2019, 7 octobre). *L'UNIVERS FAGUO*. https://www.faguo-store.com/fr/lunivers-faguo/lunivers-faguo/

Faguo. (2020). *Entreprise à mission : signification, enjeux et mise en place.* Faguo. https://faguo.zendesk.com/hc/fr/article_attachments/360024117280/Comite__mission_2020.pdf

Faguo. (2021, 4 mars). *Découvre l'empreinte carbone de tes produits*. https://www.faguo-store.com/fr/lempreinte-carbone-de-chacun-de-nos-produits/?fbclid=IwAR2CZ-UNjXQs3NkXL2IQk9r87GUJh9AjUcHli-YZ1xvAXomQw7iKMXzqCCk

Faguo. (s. d.). *Dans ma vie perso : mieux consommer*. Fago. Consulté le 7 juillet 2021, à l'adresse https://faguo.zendesk.com/hc/fr/articles/360009775700-Dans-ma-vie-perso-mieux-consommer

Fellen, S. (Hôte). (18 mai 2021). Antoine Bodart, Co-fondateur NORM Shoes – « La sneaker belge circulaire qui émet 6,5 kg de CO2 » (n°21). [Podcast]. Dans Business Impact. https://business-impact.be/index.php/2021/05/18/21-antoine-bodart-co-fondateur-norm-shoes-la-sneaker-belge-circulaire-qui-emet-65-kg-de-co2/

Fondation Goodplanet. (2021, 8 mars). *Éco-gestes au quotidien*. https://www.goodplanet.org/fr/agir-a-nos-cotes/ecogestes/#parallax-3

Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why we care about certified B corporations: From valuing growth to certifying values practices. Academy of Management Discoveries, 5(1), 97–101. https://doi.org/10. 5465/amd.2018.0074

Geo.fr. (2018). *SME : qu'est-ce que le système de management environnemental ?* Geo.fr. https://www.geo.fr/environnement/sme-quest-ce-que-le-systeme-de-management-environnemental-193588

Grand Ouest Étiquettes. (2021, 20 janvier). *Développement durable et RSE*. https://www.goetiquettes.com/blog/tendances/developpement-durable-et-rse-quelle-difference/

Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. W. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, *15*(5), 621–639. https://doi.org/10.1108/srj-07-2018-0170

Hau, J. (2020). *Combien coûte une certification ISO 9001, ISO 14001 ou ISO 45001 ?* Linkedin. https://www.linkedin.com/pulse/combien-co%C3%BBte-une-certification-iso-9001-joerg-hau

Hillary, R. (2000). Small and Medium-sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives20002Small and Medium-sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives. The Network for Environmental Management and Auditing, UK, 400 pp., ISBN : ISBN 1 874719 22 5 £35.00/US$65.00, hardback. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *1*(2), 208-211. https://doi.org/10.1108/ijshe.2000.1.2.208.2

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, *12*(6), 561–569. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.006

Höjer, M., Ahlroth, S., Dreborg, K. H., Ekvall, T., Finnveden, G., Hjelm, O., Hochschorner, E., Nilsson, M., & Palm, V. (2008). Scenarios in selected tools for environmental systems analysis. *Journal of Cleaner Production*, *16*(18), 1958-1970. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.01.008

Honeyman, R. (2014). *Has the B Corp Movement Made a Difference? (SSIR)*. Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/articles/entry/has_the_b_corp_movement_made_a_difference

Honeyman, R., Jana, T., & Marcario, R. (2019). *The B Corp Handbook, Second Edition : How You Can Use Business as a Force for Good* (2e éd.). Berrett-Koehler Publishers.

Hörisch, J., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2014). Implementation of Sustainability Management and Company Size : A Knowledge-Based View. *Business Strategy and the Environment*, *24*(8), 765-779. https://doi.org/10.1002/bse.1844

Hsu, C. H., Chang, A. Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, *161*, 629-645. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063

ISO. (s. d.). *Nom et logo de l'ISO*. Consulté le 10 juillet 2021, à l'adresse https://www.iso.org/fr/iso-name-and-logo.html

Ivanova, A.; Maher, J.; Marco, G. & Reinbold, M. (2018) "Moderating factors on the impact of B Corporation certification on purchasing intention, willingness to pay a price premium and consumer trust," Atlantic Marketing Journal: Vol. 7 : No. 2 , Article 2. Disponible en ligne : https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol7/iss2/2

Kim, Y. (2021). Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Published. https://doi.org/10.1002/csr.2147

Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2018). The reDesign canvas : Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *183*, 194-207. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.014

Larousse. (s. d.). *Définitions : écoblanchiment - Dictionnaire de français Larousse*. Larousse.fr. Consulté le 19 juillet 2021, à l'adresse https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%c3%a9coblanchiment/10910961

Laurinkevičiūtė, A., & Stasiškienė, A. (2011). SMS for decision making of SMEs. *Clean Technologies and Environmental Policy*, *13*(6), 797-807. https://doi.org/10.1007/s10098-011-0349-1

Lawrence, S. R., Collins, E., Pavlovich, K., & Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs : the case of NZ. *Business Strategy and the Environment*, *15*(4), 242-257. https://doi.org/10.1002/bse.533

Lecerf, L., Kunz, S., Skinner, A., & Paquot, S. (2017). *THE REVISED ANNEXES OF THE EMAS REGULATION*. Office des publications de l'Union européenne. https://doi.org/10.2779/477574

Les cahiers du developpement durable. (2021). *Systèmes de Management Environnemental*. Les cahiers du DD - outil complet. http://les.cahiers-developpement-durable.be/outils/systemes-de-management-environnemental/

Lewandowska, A., Matuszak-Flejszman, A., Joachimiak, K., & Ciroth, A. (2011). Environmental life cycle assessment (LCA) as a tool for identification and assessment of environmental aspects in environmental management systems (EMS). *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *16*(3), 247-257. https://doi.org/10.1007/s11367-011-0252-3

Malesios, C., Skouloudis, A., Dey, P. K., Abdelaziz, F. B., Kantartzis, A., & Evangelinos, K. (2018). Impact of small- and medium-sized enterprises sustainability practices and performance on economic growth from a managerial perspective: Modeling considerations and empirical analysis results. *Business Strategy and the Environment*, *27*(7), 960–972. https://doi.org/10.1002/bse.2045

Mazur, E. (2012). *OECD iLibrary | Transformation verte des petites entreprises : Satisfaire et dépasser les exigences environnementales* [Diapositives]. OECD. https://www.oecd-ilibrary.org/environment/transformation-verte-des-petites-entreprises_5k92r8l82xxq-fr

McEwen, T. (2013). An examination of the barriers that impact the implementation of environmental sustainability practices in small businesses. *Journal of Business & Entrepreneurship*, *25*(1).

Moroz, P. W., & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, *125*, 672–683. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046

Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, *33*(2), 117–129. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003

Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems : *European Management Journal*, *20*(2), 159-171. https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00026-9

Muñoz, E., Capón-García, E., Laínez, J. M., Espuña, A., & Puigjaner, L. (2013). Considering environmental assessment in an ontological framework for enterprise sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *47*, 149–164. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.032

Naden, C. (2021). *NORMES À SURVEILLER Des normes qui changent la donne dans la course contre le changement climatique.* ISO. https://www.iso.org/fr/news/ref2679.html

Normand, J. (2017). B Corp. *Valeur(s) & Management*, 62–70. https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0062

Organisation internationale de normalisation. (2015a). *Les principaux avantages d'ISO 14001* [E-book]. https://www.iso.org/fr/publication/PUB100372.html

Organisation internationale de normalisation. (2015b). *Une introduction à la norme ISO 14001:2015* [E-book]. https://www.iso.org/fr/standard/60857.html#:~:text=ISO%2014001%3A2015%20est%20applicable%20aux%20organismes%20de%20toutes,en%20consid%C3%A9ration%20une%20perspective%20de%20cycle%20de%20vie.

Overshootday. (2021). *Earth Overshoot Day - #MoveTheDate*. Earth Overshoot Day. https://www.overshootday.org/

Parker, S. C., Gamble, E. N., Moroz, P. W., & Branzei, O. (2019). The Impact of B Lab Certification on Firm Growth. *Academy of Management Discoveries*, *5*(1), 57–77. https://doi.org/10.5465/amd.2017.0068

Parlement européen. (s. d.). *Petites et moyennes entreprises | Fiches thématiques sur l'Union européenne | Parlement européen*. Consulté le 11 juin 2021, à l'adresse

https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/63/petites-et-moyennes-entreprises#:%7E:text=Les%20micro%2C%20petites%20et%20moyennes%20entreprises%20%28PME%29%20repr%C3%A9sentent,valeur%20ajout%C3%A9e%20cr%C3%A9%C3%A9e%20par%20les%20entreprises%20de%20l%E2%80%99UE.

Pawar, W.M., Risetto, C., 2001. A tool for improvement: environmental management systems. Public Management Dec, 10e17.

Povodör, A., Bodroghekyi, C., Mouazan, E., Moora, H., Chipev, K., Kilk, K., Lesagne, K., van Meesche, M., Judith, M., Emôke, P., Kern, S., & Ogarelec, V. (2013). *Guide pratique du bureau écoresponsable* (Vol. 510859-LLP-1-2010-1-HU-LEONARDO-LNW) [E-book]. Marcel van Meesche, 21 Solutions.

Prajogo, D., Tang, A. K., & Lai, K. H. (2012). Do firms get what they want from ISO 14001 adoption ? : an Australian perspective. *Journal of Cleaner Production*, *33*, 117-126. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.019

Programme des Nations Unies pour le développement. (s. d.). *Objectifs de développement | PNUD*. PNUD. Consulté le 15 juin 2021, à l'adresse https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html

Rao, P., La O' Castillo, O., Intal, P. S., & Sajid, A. (2006). Environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippines : An empirical research. *Journal of Cleaner Production*, *14*(5), 505-515. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.03.016

Rao, P., Singh, A. K., La O'Castillo, O., Intal, P. S., & Sajid, A. (2009). A metric for corporate environmental indicators. . . for small and medium enterprises in the Philippines. *Business Strategy and the Environment*, *18*(1), 14-31. https://doi.org/10.1002/bse.555

Roth, F. M. S., & Winkler, I. (2018). B Corp Entrepreneurs: Analysing the Motivations and Values behind Running a Social Business (1st ed. 2018 ed.). Palgrave Pivot.

Santos, G., Mendes, F., & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems : the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, *19*(17-18), 1965-1974. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.06.017

Schmaus, M. (Hôte). (12 mars 2020). Nicolas Rohr de Faguo – l'empreinte carbone dans la mode (n°6). [Podcast]. Dans Business Positif.. https://business-positif.com/business-positif-faguo-empreinte-carbone/

SPF economie. (2021a). *Actions en faveur de la durabilité dans les PME belges | SPF Economie*. https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/actions-en-faveur-de-la

SPF economie. (2021b). *Obstacles à la durabilité | SPF Economie*. https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/obstacles-la-durabilite

SPF economie. (2021c). *Stratégie de durabilité des PME belges | SPF Economie*. https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/strategie-de-durabilite-des

SPW. (s. d.-a). *EMAS - Système européen d'audit et de management environnemental - AIDES*. Consulté le 14 juin 2021, à l'adresse http://environnement.wallonie.be/emas/aides.html

SPW. (s. d.-b). *EMAS - Système européen d'audit et de management environnemental - CLUB EMAS*. Consulté le 14 juin 2021, à l'adresse http://environnement.wallonie.be/emas/club-emas.html

SPW. (s. d.-c). *EMAS - Système européen d'audit et de management environnemental - UTILISATION DU LOGO*. Consulté le 10 juillet 2021, à l'adresse http://environnement.wallonie.be/emas/utilisation-du-logo.html

Stubbs, W. (2016). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, *26*(3), 331–344. https://doi.org/10.1002/bse.1920

Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Published. https://doi.org/10.1002/csr.1786

Szennay, R., Szigeti, C., Beke, J., & Radácsi, L. (2021). Ecological Footprint as an Indicator of Corporate Environmental Performance—Empirical Evidence from Hungarian SMEs. *Sustainability*, *13*(2), 1000. https://doi.org/10.3390/su13021000

Takoudjou Nimpa, A., Braune, R., & Teulon, F. (2019). Capital social de l'entrepreneur et pérennité de sa PME. *Gestion 2000*, *36*(6), 145. https://doi.org/10.3917/g2000.366.0145

Testa, F., Rizzi, F., Daddi, T., Gusmerotti, N. M., Frey, M., & Iraldo, F. (2014). EMAS and ISO 14001 : the differences in effectively improving environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, *68*, 165-173. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.061

Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2018). SME Managers' Perceptions of Competitive Pressure and the Adoption of Environmental Practices in Fragmented Industries : A Multi-Country Study in the Wine Industry. *Organization & Environment*, *33*(3), 437-463. https://doi.org/10.1177/1086026618803720

United Nations Statistics Division. (2020). — *SDG Indicators*. Unstats. https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/

Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2019). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*, *170*(2), 343–357. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9

Welch, E. W., Rana, A., & Mori, Y. (2003). The Promises and Pitfalls of ISO 14001 for Competitiveness and Sustainability. *Greener Management International*, *2003*(44), 58-73. https://doi.org/10.9774/gleaf.3062.2003.wi.00007

Williams, S., & Schaefer, A. (2012). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*, *22*(3), 173–186. https://doi.org/10.1002/bse.1740

WWF. 2020. Living Planet Report - 2020: Bending the curve of biodiversity loss. Almond, R.E.A., Grooten M. and Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Suisse.

WWF. (2016). Living planet report 2016: Risk and resilience in a new era. WWF International, Gland, Switzerland. Retrieved from http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/lpr_2016/

Zhang, W., Wang, W., & Wang, S. (2014). Environmental performance evaluation of implementing EMS (ISO 14001) in the coating industry : case study of a Shanghai coating firm. *Journal of Cleaner Production*, *64*, 205-217. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.08.028

Zobel, T. (2013). ISO 14001 certification in manufacturing firms : a tool for those in need or an indication of greenness ? *Journal of Cleaner Production*, *43*, 37-44. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.014

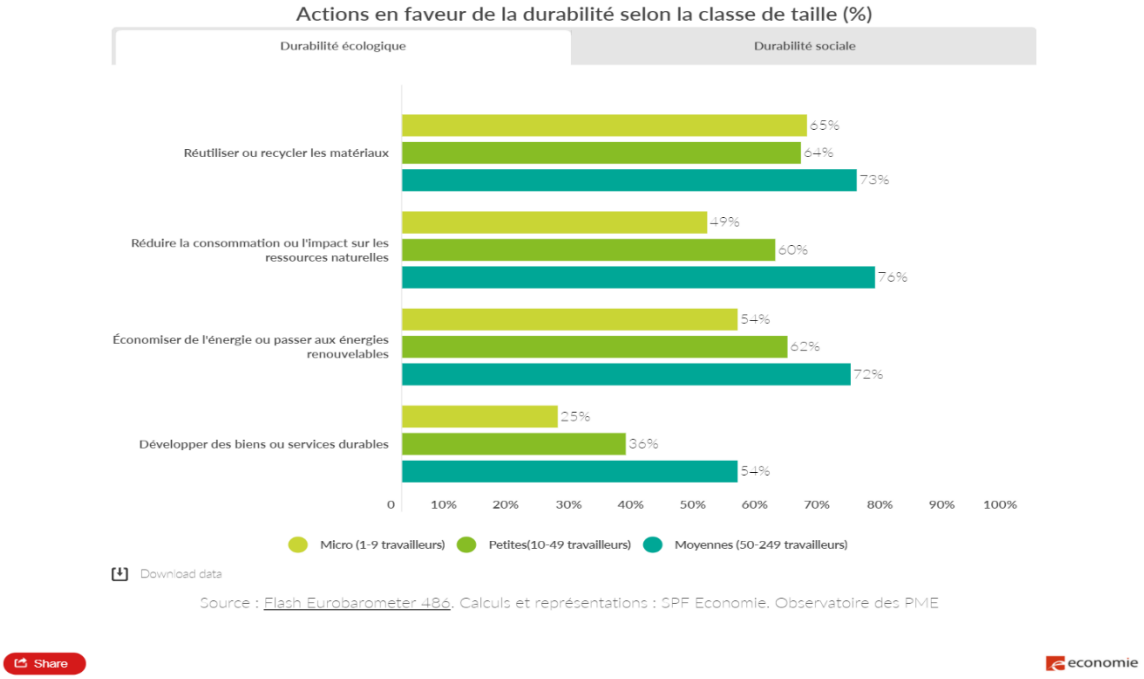
Zorpas, A. (2010). Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for the SMEs and VSMEs. *Bioresource Technology*, *101*(6), 1544-1557. https://doi.org/10.1016/j.biortech.2009.10.022

Zuraidah Raja Mohd Rasi, R., Abdekhodaee, A., & Nagarajah, R. (2014). Stakeholders' involvements in the implementation of proactive environmental practices. *Management of Environmental Quality : An International Journal*, *25*(2), 132-149. https://doi.org/10.1108/meq-11-2011-0054

21 solutions. (2019, 25 octobre). *35 gestes pour économiser de l'énergie*. https://www.21solutions.eu/outils/35-gestes-pour-economiser-lenergie/

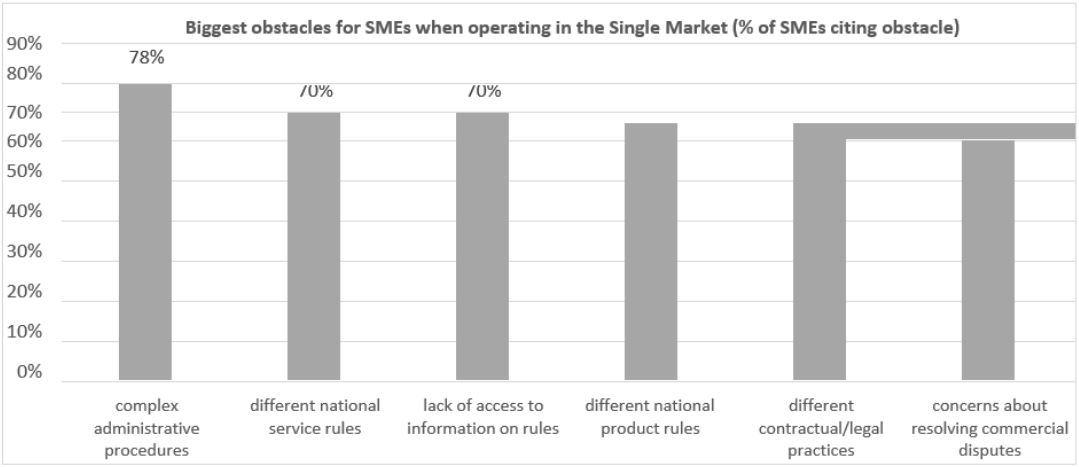
Liste des Annexes

Annexe 1 : Actions en faveur de la durabilité selon la classe de taille (%)



SPF economie. (2021a). *Actions en faveur de la durabilité dans les PME belges*. https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/actions-en-faveur-de-la

Annexe 2 : Les plus gros obstacles pour les PME sur un marché



Source: Eurochambres 2019 Business Survey

Annexe 3 : Liste d'indicateurs (Zhang et al.)

Table 2
Final list of indicators and sub-indicators.

Indicators	Sub-indicators			Unit
Environmental legislation (A_1)	Environmental procedures of new or extension projects (B_1)			
	Emission permit (B_2)			
	Pollution discharge fee (B_3)			
	Utilization of prohibited items (B_4)			
	Municipal solid waste disposal rate (B_5)			
	Industrial solid waste disposal rate (B_6)			
	Hazardous waste disposal rate (B_7)			
	Penalty notice (B_8)			
	MSDS° and labeling (B_9)			
Environmental management performance (A_2)	Wastewater pollutant emissions (B_{10})	Toxicant pollutants (C_1)	Total Hg (D_1)	mg/l
			Mercury alkyl (D_2)	mg/l
			Total cadmium (D_3)	mg/l
			Total chromium (D_4)	mg/l
			Hexavalent chromium (D_5)	mg/l
			Total lead (D_6)	mg/l
		Regular pollutants (C_2)	PH (D_7)	
			Chromaticity (D_8)	
			SS (D_9)	mg/l
			BOD (D_{10})	mg/l
			COD (D_{11})	mg/l
			Ammonia nitrogen (D_{12})	mg/l
			Total organic carbon (D_{13})	mg/l
		Pollutants specific to the coating industry (C_3)	Formaldehyde (D_{14})	mg/l
			Benzene (D_{15})	mg/l
			Methyl benzene (D_{16})	mg/l
			Ethyl benzene (D_{17})	mg/l
			Dimethyl benzene (D_{18})	mg/l
			Volatile phenol (D_{19})	mg/l
			Absorbable organic halides (D_{20})	mg/l
		Amount of wastewater (C_4)	Solvent-based (D_{21})	ton/ton product
			Water-based (D_{22})	ton/ton product
			Powder (D_{23})	ton/ton product
	Air pollutants emission (B_{11})	Particulate matter (C_5)		mg/m^3
		VOC (organized) (C_6)		mg/m^3
		VOC (unorganized) (C_7)		Percentage of solvent
		Methanol (C_8)		mg/m^3
		Benzene (C_9)		mg/m^3
		Methyl benzene (C_{10})		mg/m^3
		Dimethyl benzene (C_{11})		mg/m^3
		Formaldehyde (C_{12})		mg/m^3
		Odor concentration (factory boundary) (C_{13})		
	Implementation of environmental management program (B_{12})	Environmental management system (C_{14})		
		Completion rate of environmental management program (C_{15})		Percentage/year
		Completion rate of corrective and preventive action (C_{16})		Percentage/year
		Percentage of investment in environmental protection (C_{17})		Percentage/year
		Employees in environmental protection training (C_{18})		Hour/capita/year
		Employees (contractor) in environmental protection training (C_{19})		Hour/capita/year
		Number of emergency drills (C_{20})		Number/year
		Suggestions from employees to the firm's environment (C_{21})		Number/capita/year
	Communication (B_{13})	Number of environmental report publication (C_{22})		Number/year
		Number of the public visiting (C_{23})		Number/year
		Number of negative report by the public media (C_{24})		Number/year
	Safety and hygiene (B_{14})	Safe production license of hazardous chemical materials (C_{25})		
		Fire permit (C_{26})		
		Number of occupational diseases (C_{27})		Number/(one thousand*year)
		No accident occurred within three years (C_{28})		
		Rate of the thousands wounded (C_{29})		Number/(one thousand*year)

(continued on next page)

Zhang, W., Wang, W., & Wang, S. (2014). Environmental performance evaluation of implementing EMS (ISO 14001) in the coating industry : case study of a Shanghai coating firm. *Journal of Cleaner Production*, *64*, 205-217. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.08.028

Annexe 4 : Liste d'indicateurs (Laurinkevičiūtė, A., & Stasiškienė)

	Symbol	Units	Value
Economic indicators $I_{A,1i}$			
Sales	S	MEUR	1.2
Operating profit	P_O	MEUR	0.7
Net earnings	E_N	MEUR	0.3
Research and development costs	C_R	MEUR	0.2
Number of employees	N_e	1	22
Environmental indicators $I_{A,2i}$			
Electric energy consumption per UP	E_E	kWh/m^3	0.83
Heat energy consumption per UP	E_{gas}	kWh/m^3	0.79
Fuel consumption per UP	V_{fuel}	l/m^3	0.02
Water consumption per UP	V_{water}	m^3/m^3	0.55
Production mass	m_{prod}	m^3	1,187
CO_2 emissions per UP	m_{CO_2}	t/m^3	0.033
NO_x emissions per UP	m_{NO_x}	t/m^3	0.011
SO_2 emissions per UP	m_{SO_2}	t/m^3	0.0001
Dust emissions per UP	m_{dust}	t/m^3	0.001
Wastewater per UP	$V_{wstwater}$	m^3/m^3	0.55
Waste per UP	$m_{wst,tot}$	t/m^3	0.003
Hazardous waste per UP	$m_{wst,hazard}$	t/m^3	0.0005
Social indicators $I_{A,3i}$			
Number of serious occupational accidents	$N_{ac,ser}$	1	–
Number of accidents during typical production activities	$N_{ac,act}$	1	2
Number of sick leave days/number of employees	$N_{sick,d}$	days	3.7
Number of non-profit projects	N_{proj}	1	–
Number of complaints due to odour	$N_{c,odour}$	1	–
Number of complaints due to noise	$N_{c,noise}$	1	3
Number of complaints due to dust	$N_{c,dust}$	1	2
Number of improvement measures initiated	N_{impr}	1	1

Laurinkevičiūtė, A., & Stasiškienė, A. (2011). SMS for decision making of SMEs. *Clean Technologies and Environmental Policy*, *13*(6), 797-807. https://doi.org/10.1007/s10098-011-0349-1

Annexe 5 : Tableaux d'outils de Cassells et Lewis

	Yes	To some extent	No
Operational practices			
Reduce fuel costs	35.1%	34.5%	25.7%[a]
Optimise distribution network	29.1%	25.7%	36.5%
Reduce polluting emissions to air and water	29.1%	25.0%	37.8%
Set measurable targets for reducing energy usage	25.0%	27.7%	41.9%
Treat or capture polluting emissions	22.3%	16.2%	48.6%
Demonstrate a preference for green products in purchasing	17.6%	33.1%	44.6%
Set measurable targets for reducing water usage	14.2%	21.6%	56.8%
Select cleaner methods of transportation	8.8%	18.9%	62.8%
Waste management practices			
Dispose of hazardous waste appropriately	80.4%	5.4%	5.4%
Have a recycling programme	70.3%	16.9%	10.8%
Use re-useable packaging	48.6%	29.1%	17.6%
Minimise product packaging	46.6%	31.1%	18.9%
Set measurable targets for waste reduction	25.0%	27.7%	41.9%
Take back packaging	16.9%	15.5%	57.4%
Take back end-of-life products	16.2%	14.9%	57.4%
Design for the environment practices			
Use non-hazardous materials	34.5%	31.8%	29.1%
Design products to be easy to repair and/or last longer	31.1%	17.6%	34.5%
Design products to be easy to disassemble and/or recycle	21.6%	20.3%	39.9%
Replace virgin materials with recycled materials	15.5%	35.1%	44.6%
Environmental management practices			
Have an environmental policy statement	19.6%	9.5%	62.8%
Have staff with environmental management responsibilities	19.6%	23.0%	52.0%
Engage in environmental audits	12.8%	8.1%	72.3%
Have an environmental management system	12.2%	14.2%	66.2%
Market the firm based on claims related to the environment	11.5%	23.0%	58.8%
Have an environmental purchasing policy	8.8%	16.9%	67.6%
Evaluate the environmental performance of suppliers	8.1%	7.4%	75.0%
Collect data related to environmental issues for measurement or to report on	7.4%	8.1%	76.4%
Have an externally certified environmental management system	5.4%	6.1%	81.1%
Engage in environmental/eco-labelling	4.7%	17.6%	69.6%

Table 3. Firm's operational, waste management, design and environmental management practices to reduce the firm's environmental impact

[a] The remaining percentage for each row represent the 'non-responses'

Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility : do actions reflect attitudes ? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(3), 186-199. https://doi.org/10.1002/csr.269

Annexe 6 : Table d'outils de Tyler et al.

Operational practices (α = .90)

A. Reduce fuel costs
B. Implement changes in distribution to improve fuel efficiency
C. Reduce polluting emissions to air and water
D. Set measurable targets for reducing energy usage
E. Prevent, treat, or capture sources of pollution
F. Demonstrate a preference for green products in purchasing
G. Track quality and quantity of water used and discharged in an effort to limit waste
H. Change methods of transportation to reduce emissions
I. Change machinery power to renewable or alternative energy sources
J. Restore organic properties of contaminated soil
K. Protect ecologically sensitive habitats

Waste management practices (α = .82)

A. Dispose of solid/hazardous/toxic wastes in an environmentally friendly way
B. Introduce packaging from recycled materials, or biodegradable recyclable packaging
C. Reduce product packaging to reduce waste
D. Set measurable targets for waste reduction
E. Take back packaging
F. Take back end-of-life products
G. Re-use, reclaim, and/or recycle used water
H. Reduce solid waste by changing processing, filtration, ageing, bottling, packaging, and /or maintenance
I. Train employees to improve solid waste management practices (such as recycling or re-use)
J. Reduce or substitute materials based on the use of recycled materials

Environmentally friendly practices (α = .89)

A. Incorporate principles of sustainability in business practices
B. Modify product specifications to reduce wastes, emissions, or environmental impact
C. Reduce energy use by changing building design, insulation, or equipment layout
D. Adapt operations to satisfy widely acceptable certification standards for healthier product
E. Implement new technology to reduce waste, emissions, or environmental impact
F. Design products to be easy to repair and/or last longer
G. Design products to be easy to disassemble and/or recycle
H. Use non-hazardous materials
I. Replace virgin materials with recycled materials

Environmental management practices (α = .93)

A. Have an environmental policy statement
B. Have staff with environmental management responsibilities
C. Engage in environmental audits
D. Have an environmental management system
E. Market the company based on claims related to the environment
F. Have an environmental purchasing policy
G. Evaluate the environmental performance of suppliers
H. Collect data related to environmental issues for measurement or to report on
I. Have an externally certified environmental management system
J. Engage in environmental/eco-labeling

Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2018). SME Managers' Perceptions of Competitive Pressure and the Adoption of Environmental Practices in Fragmented Industries : A Multi-Country Study in the Wine Industry. *Organization & Environment*, *33*(3), 437-463. https://doi.org/10.1177/1086026618803720

Annexe 7 : Table d'outils de Hsu et al.

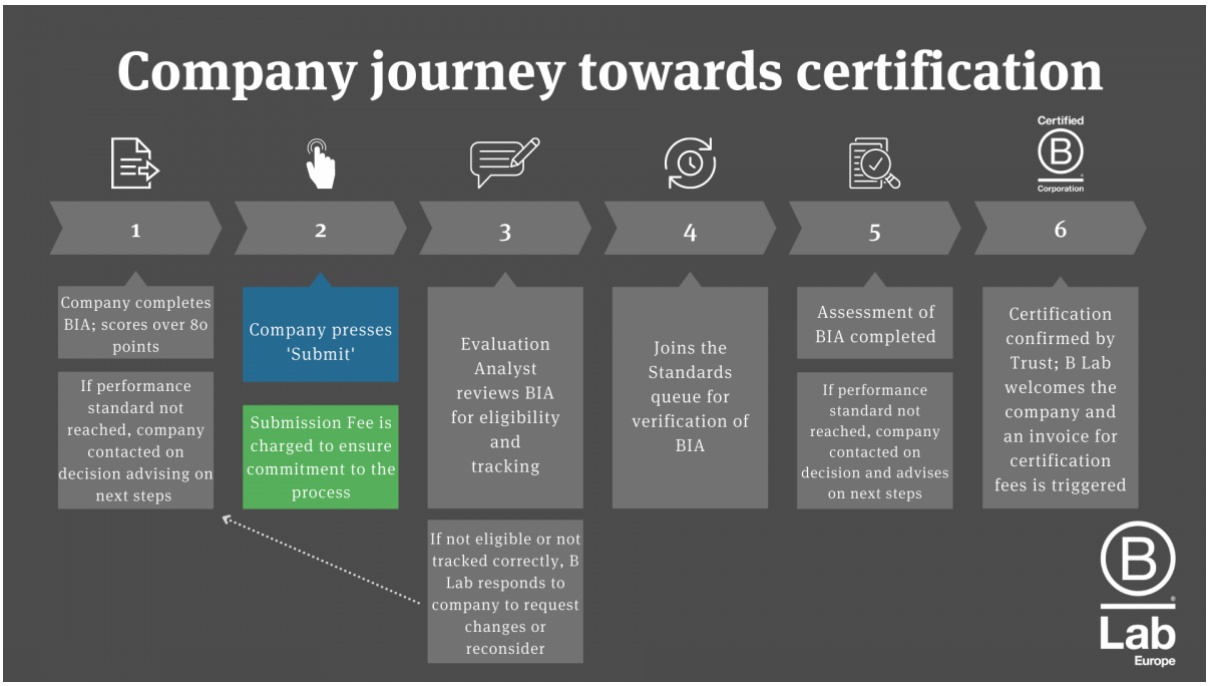
Table 1
Compilation of sustainable development criteria.[1].

Dimension	Objective	Sustainable Development Criteria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Economy	Cost reduction	Reduce manufacturing costs.	●	●	●	●		●	●			●	●	●		●	
		Reduce procurement costs.	●	●	●	●			●			●	●	●		●	
		Reduce distribution costs.	●	●	●	●		●	●			●	●	●		●	
	Quality improvement	Enhance service quality.		●	●	●						●				●	●
		Enhance product quality.	●	●	●	●			●			●				●	●
	Delivery performance	Enhance proportion of on-time delivery.	●						●							●	●
		Reduce transport time.	●						●								
	Economic potential	Enhance the degree of enterprise innovation.	●						●							●	
		Improve manufacturing technology.							●	●						●	
Environment	Substance Emissions	Reduce the amount of harmful substances produced.	●	●				●	●				●		●	●	
		Reduce the degree of water pollution.	●	●		●		●		●	●						●
		Reduce the degree of land pollution.	●	●		●				●	●						
		Reduce the degree of air pollution.	●	●	●	●		●	●	●	●				●		
	Resource consumption	Reduce land usage.				●		●		●		●	●				
		Reduce water usage.	●				●	●	●	●	●	●	●		●		
		Reduce energy usage.	●				●	●	●	●	●			●	●	●	
	Green manufacturing	Develop products that are recyclable or have recyclable waste.		●		●	●		●	●	●		●	●			●
		Develop products that consume less energy in manufacturing.		●		●	●		●		●						●
	Environmental policy	Obtain the relevant environmental certifications.				●	●		●		●					●	
		Strengthen the natural resources or environmental protection actions.		●	●		●	●	●		●					●	
Society	Community impact	Reduce the degree of community health effects.			●	●			●								
		Support community development plans.				●	●	●	●			●	●				
		Support educational institutions.				●			●								
	Work environment	Reduce the incidence of health and safety problems in the enterprise.	●	●	●	●	●	●	●	●					●	●	
		Reduce the incidence of discrimination cases.				●	●		●							●	
		Assist employee career development.	●			●		●	●		●	●	●	●	●	●	●
	Customer relationship	Enhance the safety and health of customers in using products.		●		●		●	●		●	●		●	●		●
		Increase the channels of product information to customers.		●		●		●	●					●			●

[1] (1)Amrina and Yusof, 2011; (2)Azadnia et al., 2012; (3)Büyüközka and Çifçi, 2013; (4)Chardine-Baumann and Botta-Genoulaz, 2014; (5)Erol et al., 2011; (6)Joung et al., 2013; (7)Govindan et al., 2013; (8)Vinodh and Chintha, 2010; (9) Shen et al., 2013; (10) Labuschagne et al., 2005; (11) Tanzil and Beloff, 2006; (12) Olugu et al., 2011; (13) Tseng (2013); (14) Govindan et al., 2016; (15) Amindoust et al., 2012.

Hsu, C. H., Chang, A. Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, *161*, 629-645. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063

Annexe 8 : Le parcours de l'entreprise vers la certification (Bcorp)



Blab. (s. d.). *Certification | Certified B Corporation*. Bcorporation. Consulté le 14 juin 2021, à l'adresse https://bcorporation.eu/certification

Annexe 9 : Frais jusqu'au 15 avril 2021 & Frais à partir du 15 avril 2021 Bcorp

Fees from April 15th 2021

Annual Sales	Annual Certification Fee
€0 - €149,999	€1,000
€150,000 - €499,999	€1,250
€500,000 - €999,999	€1,500
€1,000,000 - €2,499,999	€2,000
€2,500,000 - €4,999,999	€2,500
€5,000,000 - €7,499,999	€3,000
€7,500,000 - €9,999,999	€4,000
€10,000,000 - €14,999,999	€6,000
€15,000,000 - €19,999,999	€8,500
€20,000,000 - €29,999,999	€12,000
€30,000,000 - €49,999,999	€16,000
€50,000,000 - €74,999,999	€20,000
€75,000,000 - €99,999,999	€25,000
€100,000,000 - €174,999,999	€30,000

Fees until April 15th 2021

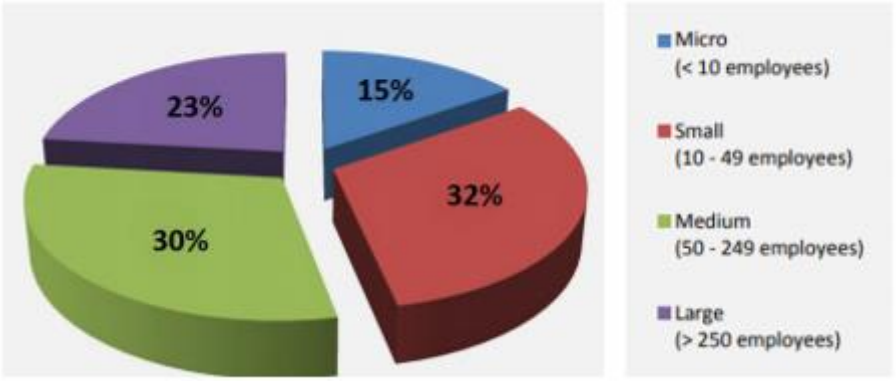
Annual Sales	Annual Certification Fee
€0 - €149,999	€500
€150,000 - €1,999,999	€1,000
€2,000,000 - €4,999,999	€1,500
€5,000,000 - €9,999,999	€2,500
€10,000,000 - €19,999,999	€5,000
€20,000,000 - €49,999,999	€10,000
€50,000,000 - €74,999,999	€15,000
€75,000,000 - €99,999,999	€20,000
€100,000,000 - €249,999,999	€25,000
€250,000,000 - €499,999,999	€30,000
€500,000,000 - €749,999,999	€37,500
€750,000,000 - €999,999,999	€45,000
€1,000,000,000 +	€50,000+, scaling based on company size

Blab. (s. d.). *Certification | Certified B Corporation*. Bcorporation. Consulté le 14 juin 2021, à l'adresse https://bcorporation.eu/certification

Annexe 10 : Etapes de certification EMAS

European Commission. (s. d.-b). *How does it work ?* European Commission. Consulté le 1 juin 2021, à l'adresse https://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/how_does_it_work_step0_en.htm

Annexe 11 : Proportion des entreprises certifiées EMAS en fonction de leur taille.



European Commission. (2020). *EMAS, a premium envrionmental management tool for organisations* [Diapositives]. European Commission. https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/EMAS%20presentation%20for%20organisations_2018.pdf

Annexe 12 : Frais de mise en place de la certification EMAS en fonction de la taille de la structure.

Table 5.5: Estimated Average Costs – Micro Organisations

Cost	First Year (€)	Annual (€)
External	3,712	1,005
Internal	7,109	5,021
Fixed	11,655	3,842
Total	***€22,476***	***€9,867***

Table 5.6: Estimated Average Costs – Small Organisations

Cost	First Year (€)	Annual (€)
External	6,316	2,283
Internal	14,567	9,958
Fixed	17,281	9,453
Total	***€38,164***	***€21,695***

Table 5.7: Estimated Average Costs – Medium Organisations

Cost	First Year (€)	Annual (€)
External	5,957	1,422
Internal	17,145	9,989
Fixed	16,996	5,279
Total	***€40,098***	***€16,690***

Table 5.8: Estimated Average Costs – Large Organisations

Cost	First Year (€)	Annual (€)
External Consultancy	7,773	3,377
Internal Staff	35,841	22,471
Fixed	22,982	12,698
Total	***€66,596***	***€38,546***

European Commission. (2009). *Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations*.

https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/costs_and_benefits_of_emas.pdf

Annexe 13 : Grille interview pour les entreprises non certifiées

Questionnaire pour NON-certifiés		
Thèmes	Questions	Sous questions
Introduction	• Anonymat • Confidentialité • Demande d'enregistrement	Expliquer à la personne quel est le but de l'entretien
Personne interviewée	• Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	• Combien d'employés y a-t-il dans la société ? • Quel est votre rôle au quotidien ?
Démarche Durable	• Comment est entré la durabilité dans votre vie ?	• Quels ont été les motivations qui vous ont poussé l'entreprise à démarrer une démarche durable ?
La mise en place du durable	• Quelles sont concrètement les actions que vous avez mises en place à court, moyen et long terme ? • Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	• Avez-vous fait appel à une aide externe pour vous guider ?
Les couts et la mesure	• Quels ont été les couts face auxquels vous avez dû faire face ? • Comment mesurez-vous vos résultats ? Quels sont les facteurs / indicateurs les plus importants selon vous ?	• Pensez-vous que vos amélioration sont parvenues (ou parviendront) à long terme à vous faire économiser de l'argent ?

L'avenir	• Comment voyez-vous le futur ?	• Tentez-vous encore de vous améliorer ? Quels sont vos projets d'avenir ?
Les certifications	• Pensez-vous un jour vous faire certifier Bcorp ou ISO, EMAS ou par une autre certification ? • Si oui, avec quelle certification et pourquoi ? Si non, pourquoi pas ?	• Quel est votre avis général sur la certification ?
Clôture	• Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? • Remerciements	/

Annexe 14 : Grille interview pour les entreprises certifiées EMAS

Questionnaire pour EMAS		
Thèmes	Questions	Sous questions
Introduction	• Anonymat • Confidentialité • Demande d'enregistrement	Expliquer à la personne quel est le but de mon entretien.
Personne interviewée	• Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	• Combien d'employés y a-t-il dans la société ? • Quel est votre rôle au quotidien ?
Démarche Durable	• Comment est entré le durable dans votre vie ?	• Quels ont été les motivations qui vous ont poussé l'entreprise à démarrer une démarche durable ?
La découverte des certifications	• Comment avez-vous découvert les certifications ISO et EMAS? • Quel est votre avis général sur la certification ?	• Pourquoi avoir choisi cette certification particulièrement ?
La mise en place de la certification	• Quelles sont concrètement les actions que vous avez mises en place à court, moyen et long terme ? • Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de votre certification et/ou de la mise en place de	• Selon vous, quels aspects devraient être modifiés pour améliorer la certification EMAS ? • Avez-vous suivi la méthode EMAS easy ? • Avez-vous fait appel à une aide externe lors de votre certification ?

	votre transition durable ?	Si oui, les coûts sont-ils énorme ?
Les couts et la mesure	• Quels ont été les couts face auxquels vous avez dû faire face ? • Comment mesurez-vous vos résultats ? quels sont les facteurs / indicateursnles plus importants selon vous ?	• Pensez-vous que vos améliorations sont parvenues (ou parviendront) à long terme à vous faire économiser de l'argent ?
L'avenir	• Comment voyez-vous le futur ?	• Tentez-vous encore de vous améliorer ? Quels sont vos projets d'avenir ?
Clôture	• Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? • Remerciements	/

Annexe 15 : Grille interview pour les entreprises certifiées Bcorp

Questionnaire pour BCORP		
Thèmes	Questions	Sous questions
Introduction	• Anonymat • Confidentialité • Demande d'enregistrement	Expliquer à la personne quel est le but de mon entretien.
Personne interviewée	• Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	• Combien d'employés y a-t-il dans la société ? • Quel est votre rôle au quotidien ?
Démarche Durable	• Comment est entré la durabilité dans votre vie ?	• Quels ont été les motivations qui vous ont poussé l'entreprise à démarrer une démarche durable ?
La découverte des certifications	• Comment avez-vous découvert la certification Bcorp ? • Quel est votre avis général sur la certification ?	• Pourquoi avoir choisi cette certification particulièrement ?
La mise en place de la certification	• Quelles sont concrètement les actions que vous avez mises en place à court, moyen et long terme ? • Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de votre certification ou de la mise en place de la transition durable ?	• Selon vous, quels aspects devraient être modifiés pour améliorer la certification Bcorp ? • Avez-vous fait appel à une aide externe lors de votre certification ? Si oui, les coûts sont-ils énorme ?

Les couts et la mesure	• Quels ont été les couts face auxquels vous avez dû faire face ? • Comment mesurez-vous vos résultats ? Quels sont les facteurs / indicateurs les plus importants selon vous ?	• Pensez-vous que vos améliorations sont parvenues (ou parviendront) à long terme à vous faire économiser de l'argent ? • Calculez-vous les mesures des émissions carbone ?
L'avenir	• Comment voyez-vous le futur ?	• Tentez-vous encore de vous améliorer ? Quels sont vos projets d'avenir ?
Clôture	• Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? • Remerciements	/

Annexe 16 : Grille interview pour les entreprises d'aide à la certification

Questionnaire pour consultants externes		
Thèmes	Questions	Sous questions
Introduction	• anonymat • Confidentialité • Demande d'enregistrement	Expliquer à la personne quel est le but de mon entretien.
Personne interviewée	• Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	• Combien d'employés y a-t-il dans la société ? • Quel est votre rôle au quotidien ?
Démarche Durable	• Comment est entré le durable dans votre vie ?	• Combien de temps en moyenne prestez-vous dans une PME qui démarre une démarche verte ? • Et en moyenne, combien d'employés y-a-t 'il dans les organisations où vous intervenez ?
La découverte des certifications	• Connaissez-vous les certifications Bcorp, ISO et EMAS? • Quel est votre avis général sur la certification ?	• Quel genre de certification accompagnez vous ?
La mise en place de la certification / durabilité	• Selon vous, quelles sont les principales difficultés que vos clients rencontre lors de la mise en place de la transition durable ou de la certification ?	

	• Quelles sont concrètement les actions les plus importantes à mettre en place à court, moyen et long terme ?	
Les couts et la mesure	• Quels sont les couts les plus importants mais nécessaire que vos clients rencontrent en général ? • Comment mesurent- ils leurs résultats ? Quels sont les facteurs les plus importants selon vous ?	• Pensez-vous que les améliorations que vous aidez vos clients à mettre en place leur permettront à long terme de faire des économies ?
L'avenir	• Comment voyez-vous le futur ?	• Tentez-vous encore de vous améliorer ? Quels sont vos projets d'avenir ?
Clôture	• Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? • Remerciements	/

Annexe 17 : Interview de Bodart Antoine – cofondateur de Norm Shoes (Non-certifié) – 16 juillet 2021

Introduction – Demande d'enregistrement

E- Est-ce que tu pourrais te présenter en quelques mots pour commencer ?

A- Oui bien sûr, je peux faire ça. Moi c'est Antoine, je suis un des 3 cofondateurs de norm qui est une marque de sneakers écoresponsables qu'on a lancée il y a maintenant à peu près 2 ans, si je ne dis pas de bêtises. On était tous les 3 dans le secteur de la chaussure. On s'est rendu compte que c'était un secteur qui était quand même assez polluant globalement. Je pense que c'est le deuxième secteur le plus polluant dans le monde. On s'est demandé s'il y avait déjà des solutions et des trucs qui existent. On s'est rendu compte qu'il y avait pas vraiment de choses qui selon nous étaient convaincantes. Donc comme ça de fil en aiguilles on s'est dit pourquoi-pas tester et lancer une marque nous-mêmes. Cela nous a mis pas mal de temps de développement. Presque 3 ans. Et puis finalement on a eu le produit qu'on voulait et on l'a lancé sur le marché. C'est les nomrs que tu as pu voir j'imagine.

E- oui bien sur je suis allée voir, je me suis renseignée. Quelles ont été les choses qui selon vous ont été les plus difficiles à mettre en place dans le processus ?

A- Tout d'abord c'était trouver les bons partenaires et les bonnes matières. Quand on a commencé à chercher, à se renseigner, on a testé il y a presque 4-5 ans. Le secteur n'était pas ce qu'il est aujourd'hui. Aujourd'hui tu as déjà plus de solutions comme je disais. A l'époque c'était quand même différent. C'était difficile de trouver les bons partenaires et matériaux. On a fait beaucoup d'essais avant de trouver les bonnes technologies. De pouvoir faire correspondre cela avec les codes de design qu'on voulait aussi. Et globalement de tout rassembler cela n'a pas été facile et a pris beaucoup de temps. C'était la principale difficulté en tout cas du point de vue de la création. Une des difficultés principales aujourd'hui c'est euh, évidemment c'est continuer de continuer de se développer, d'innover. Cela prend du temps, cela reste difficile, on reste une petit start-up, on n'a pas des énormes moyens et quantité de production. Mais cela est aussi surtout de pouvoir se différencier et faire comprendre aux consommateurs là où on se différencie vraiment par rapport à d'autres marques. Car cela est très compliqué en tant que consommateur aujourd'hui de vraiment comprendre les différences, savoir à quoi faire attention, savoir si une marque est vraiment écoresponsable. C'est juste surfer sur la tendance. Cela reste quelque chose de difficile. Nous on avait vraiment comme envie et comme base de faire les choses à fond sans faire de compromis, du mieux qu'on pouvait. Et finalement c'est relativement compliqué quand t'es consommateur de faire la part des choses et puis tu n'as pas toujours le temps d'où l'envie de tout regarder dans tous les détails. Donc voilà quand t'es dans le secteur tu le sais où tu le vois plus vite, tu connais. Si tu connais moins le sujet c'est plus compliqué. Mais c'est comme ça dans pleins de domaines, aujourd'hui quand tu achètes un truc tu te renseignes. Ce n'est pas toujours facile de trouver les bons codes, et de savoir ce qui est mieux ou moins bien…

E- en parlant de vous démarquer par rapport aux autres, est-ce que vous envisagez la certification tous les 3 ?

A- Oui, j'en ai vu pas mal, j'ai fait le process Bcorp aussi. J'ai rempli le formulaire. Maintenant on est dans la période d'attente. On m'avait dit 6 mois à l'époque mais j'ai reçu un mail pour me dire qu'en fin de compte ce serait plus long. J'avais fini le questionnaire en janvier ou

décembre. Donc on devrait arriver doucement vers ce trucs là. Donc oui oui on y pense. Surtout Bcorp, on trouve que c'est pas mal. On en avait vu d'autres. On s'était renseigné pour les écolabels… Mais c'est plus compliqué, surtout dans notre secteur et cela a un peu moins de valeur ajoutée. On n'était pas convaincu par la valeur ajoutée du truc et cela était quand même relativement cher. Parce qu'il y a des audits et les trucs, il faut amener les gens dans toutes les usines.

B corp c'est un coût mais qui est quand même plus mesuré. Qui est plus tolérable que ce qu'on a vu l'écolabel. Après c'est sûr qu'il n'y a rien qui est gratuit et que cela a delà valeur ajoutée aussi cela peut nous apporter pas mal de chose. Après, c'est toujours, il faut de la ressource pour répondre à ces trucs-là. Pour faire le suivi et répondre aux demandes. Aujourd'hui donc on essaye de faire passer le business d'abord avant ca même si c'est des projets. On a quand même eu une bonne note. Après il y a des questions en tant que Start up qui ne sont pas toujours faciles à répondre. Il y a des employés, malgré le fait que tu dises que t'en aies pas tu reçois les questions dans le Bimpact assessment. Il y a beaucoup d'écrits à avoir et quand t'es une petite société, il y a des choses qui sont naturellement là et qui ne sont pas forcément naturalisées. Donc on va devoir mettre en place des politiques. J'essaye de me loger pour pouvoir te dire le score qu'on avait obtenu comme ça. On avait eu, 105.5. ouais bon, après à voir ce qu'on saura prouver à la vérification, il y a des trucs qui vont devoir être changés. Mais bon après on est aussi une entreprise qui a été conçue autour de ce noyau durable et c'est vraiment le principe de base de la société. Forcément il y a beaucoup de choses qui naturellement se retrouvent au cœur de l'entreprise dès la création. C'est moins le cas parfois quand tu as des business qui doivent un peu changer le business modèle. Quand tu as déjà une activité depuis quelques années et que tu dois changer. Ici ca a vraiment été créé avec ces paramètres en compte et voila

E-Je rebondis un peu sur ce que tu dis, est-ce que tu connais Faguo dans le même style ? Une marque française mais qui ressemble assez bien à Norm.

A- Ouais ouais, c'est assez bien ce qu'ils font C'est une chouette petite marque et ils progressent pas mal. C'est assez cool. On les a rencontré il n'y a pas si longtemps, ils sont très sympas. Ils sont aussi certifiés Bcorp depuis pas longtemps en plus. Après ils sont déjà à un autre niveau que nous. Nous on est toujours 3, il y a une étudiante qui nous aide pour ce qui est marketing et qui nous aide 6h par semaine. Ce n'est pas beaucoup, c'est vraiment pour nous aider là-dedans. Mais à part ça, non c'est encore nous trois qui sommes dedans.

E-Peux-tu me dire ce que vous avez mis en place de prime abord à court terme, au moyen terme et ce que vous pensez mettre en place au long terme à l'avenir ? Au niveau politique, mais aussi les actions, le recyclage j'imagine que vous ne l'avez pas lancé directement au lancement des chaussures ?

A- On a conçu le produit pour qu'il soit recyclable dès le départ, c'est dans la philosophie quand on développe des nouvelles choses de penser à tout le cycle de vie dès le départ. La politique de recyclage c'est venu cette année. C'est plus récent. Il a fallu attendre que cela se mette en place car ce sont des projets qui ne sont pas si faciles. Puis on a lancé les chaussures sur le marché il y a un an. Donc on ne voulait pas débarquer directement avec cela. Ce n'était pas forcément le bon message. C'était plus pour cela. Mais on a mis cela en place. On a eu une paire de retour, c'est encore tout récent. C'était un chouette projet, une première phase. Le but c'est d'améliorer tout cela pour améliorer la recyclabilité des différents composants tout ça. Ca c'est un projet important. Il y a forcément aussi le développement de produits. On va

avoir un nouveau modèle de chaussure, se lancer un peu dans le textile. Toujours avec la même philosophie. Utiliser des meilleures matières, sourcing de matière première en Europe, que cela soit recyclable, que ca pollue le moins possible. On garde toujours ce noyau là et on va amener un peu de nouveauté. Ça c'est les axes principaux. Forcément aujourd'hui on va plutôt partir sur du développement commercial de produits, essayer de continuer à innover là-dedans. Apres en termes de politiques ou de choses comme cela. Je n'ai pas grand-chose de précis encore en tête, cela vient un peu aussi en fonction de l'évolution de la société. Pour notre étudiante par exemple, on l'a engagée, elle travaille régulièrement donc c'était l'occasion de mettre un peu des politiques RH dans la même philosophie et par écrit. Formaliser un peu tout ce côté-là. Au niveau du bureau, aujourd'hui on est dans un incubateur qui s'appelle Greenbizz à Bruxelles. C'est un bâtiment tout à fait passif par exemple. C'est papier recyclé, tri du déchet. Ils sont dans la même philosophie que ce qu'on aurait pu être. C'est de l'énergie verte. C'est important de faire quelques choses de bien au niveau du produit mais ce qui est autour aussi est vachement important que cela soit les transports nos déplacements la structure même, la philosophie. On ne s'arrête pas juste au produit. On essaye d'amener cette philosophie à travers tout et c'est important que cela soit comme ça. Sinon ce n'est pas très honnête pas et pas très transparent.

E-Je connaissais SEE U à Bruxelles où des entreprises qui sont aussi axé vers la durabilité se retrouvent mais je ne connaissais pas GreenBizz.

A- Ce n'est pas tout à fait la même chose. See u utilisent des bâtiments qui a terme vont être transformés. Greenbizz c'est un bâtiment qu'ils ont construit il y a maintenant 6 ans je crois. Vraiment dans cette volonté d'être un incubateur de startup bruxelloises mais dans l'économie circulaire seulement. Donc toutes les Start up hébergées là-bas sont des entreprises durables ou circulaires. Avec un bâtiment à la pointe dans ce truc-là. Il n'y a pas de perdition. On partage un peu avec le collègue. Dans ce genre d'environnement les compétences peuvent se croiser et il y a des discussions et des projets. Actuellement c'est relativement calme étant donné toutes les règles covid c'est toujours un peu plus compliqué. Mais quand même c'est gai d'être dans ce genre d'environnement.

E-En parlant de covid, avez-vous été fort touché dans vos ventes par le virus ?

A- On a lancé sur le marché le 28 février 2020 donc 15 jours avant le premier lockdown. Cela a été un peu compliqué. La première année, ça va on s'en sort et on a quand même vendu un peu mais on avait forcément une stratégie qu'on n'a pas pu suivre. Dans le retail il y la partie en direct que tu fais sur le web qui marche pas mal. Mais c'est quand même compliqué de ne faire que cela. Surtout quand t'es pas encore très connu. Donc la partie retail est quand même importante. Que ce soit pour la visibilité ou quoi on reste dans un secteur dans lequel les gens aiment bien essayer les produits. Plus qu'un t-shirt ou un pantalon. La chaussure les gens aiment fort voir ou essayer le produit. Surtout pour une première paire. Et donc cela forcément ça a été très ralenti et on sent encore un peu aujourd'hui. Ça va mieux, on sent que cela reprend mais cela reste quand même pas si facile. Il y a les effets derrière, les magasins avaient du stock, qu'ils ont gardé, et pas vendu. Donc ils ne veulent pas trop nous prendre. C'est un peu effet boule de neige, cela ne facilité pas notre travail. Mais voilà. Après il y a des opportunités. On a un produit relativement unique. Donc cela parle. Apres cela ne parle pas à tout le monde. Et bizarrement quand il faut signer un bon de commande cela parle moins. C'est comme tout le monde pas forcément parce que c'est écoresponsable. Il faut de la notoriété quand on lance une nouvelle marque, il faut travailler sur pleins de chose à la fois et ce n'est pas évidement.

E- Mais ça va vous avez quand même réussi à trouver quelques revendeurs ?

A- Euh, on en a un qui ouvre bientôt sur Bruxelles sinon sur Bruxelles on en a pas tellement. On en a un à Waterloo, à Lasnes, un à Londres, c'est un peu plic ploc,. On est aussi chez Stoemp à Louvain-la-Neuve. Tu dois connaitre du coup j'imagine. On essaye, on contacte. Il y en a qui jouent le jeu. Typiquement Stoemp, ils trouvent cela chouette. Ce n'est pas tout à fait leur clientèle cible mais ils étaient preneurs de tester. C'est un magasin qui a une chouette image et clientèle donc on teste pour l'instant. Mais ce n'est pas si facile d'entrer dans des boutiques non plus mais on continue à y travailler et faire en sorte que ça se passe. C'est quand même important pour le développement des entreprises.

E-Ici juste avant tu parlais des usines en Europe. Comment tu les as choisies ? Tu as dû aller les visiter pour voir si cela correspondait à ce que tu attends ?

A- Oui on les a tous rencontrés, on a visité toutes les usines c'était important pour nous car il faut s'assurer de ce qui est fait et que cela soit bienfait. On les a vus. Mais on ne va pas dans toutes les usines tout le temps. Celles qu'on voit principalement c'est l'usine d'assemblage final qui est au Portugal. Je dirais on y va 3, 4 fois par an. Les autres ça dépend un peu. De quand on développe, c'est des nécessités mais c'est moins régulier.

E-Concernant la certification, elle t'intéresse juste dans le cadre de la notoriété ? Dans le but d'avoir plus de monde qui vous suit ?

A- Alors il y a ça, et aussi le fait que cela permet de valider ce qu'on fait. On fait vraiment les choses bien. Mais il y n'y a rien à faire, cela permet de dire il y' a quelqu'un qui a vraiment validé que ce qu'on fait est bien. Pour nous c'est important de dire, c'est pas juste sorti de nulle part, c'est en règle.

E-Est-ce que le fait d'être une PME rend les choses plus difficiles ?

A- Oui et non. Nous on a lancé Norm avec l'aspect durable déjà intégré donc de ce point-là c'est plus facile car on lance le projet à partir d'une feuille blanche. Tu ne dois pas transformer des choses. Cela a été compliqué de mettre les produits en place et de trouver les bons partenaires mais par rapport à la philosophie on est partis d'une idée et on a construit là-dessus. De ce côté-là, je trouve cela plus simple que parfois quand tu as une structure existante et qu'il faut faire changer les mentalités et faire comprendre aux gens. Ce n'est pas facile, cela prend du temps. Même si le CEO d'une entreprise décide que, ce n'est pas pour cela que tout le monde va prendre le pli et va y croire. Parfois c'est trop compliqué. Si tu as une société où tout le monde a toujours eu une voiture de société est ce que tu changes ça ? c'est de l'acquis ce n'est pas si simple. Donc voilà. Nous, le jour où on aura des employés forcément on leur donnera pas de voiture de société. Ça correspond pas au truc mais c'est là dès le départ. C'est un exemple comme ça parce que c'est bien parlant. Apres ce qui est plus compliqué c'est que pour tout entrepreneur quand tu commences il faut se faire connaitre. Avoir assez de ventes pour faire tourner le business. Il faut aussi de la durabilité économique. Et là de ce côté quand tu es plus petit avec moins de moyens et potentiels c'est toujours plus difficile. Tu dois être sur tous les fronts à la fois et tout gérer en même temps et c'est plus facile quand tu as une équipe derrière toi forcément.

E- De base, avez-vous une formation axée sur le durable ? Ou avez-vous suivi des formations ?

A- Non aucun de nous 3. Moi j'ai fait un MBI que j'ai terminé il y a deux ans. Donc dans ce cadre j'ai des cours en CSR et oui aujourd'hui dans toutes les formations, comme la tienne, c'est un sujet qui est super important. Moi quand j'étais étudiant à Louvain ce n'était pas du tout le cas. Je pense que maintenant quand je vois qu'on reçoit quand même beaucoup de demandes d'étudiants, ça fait toujours plaisir de répondre et participer. C'est important de partager ce savoir-là ; Mais quand je vois quasi dans toutes les unifs il y a des cours ou des trucs. Et c'est bien et surtout normal car dans tous les secteurs c'est un pôle qui devient plus important à tous les niveaux. Donc en fait non, pas de formation à proprement parlé à part beaucoup de lectures et un peu bercé dans ce truc là aussi et puis il y a rien à faire beaucoup de gens maintenant commencent à se poser des questions sur notre manière de vivre, acheter, consommer. Et on fait des petites choses et puis voilà. On s'est dit pourquoi dans notre travail aussi on essayerait pas de changer un peu ? cela reste encore quelque chose. Il y a tellement de chose à faire.

E- Avez-vous dû faire appel à des sociétés externes pour vous venir en aide ? si oui qu'avez-vous mis en place avec eux ?

A- Alors ouais. On a travaillé avec un consultant c'est CO2 STRATEGIE, c'est un consultant externe. C'est vraiment leur métier de faire des analyses bilan carbone… c'était bilan carbone des produits d'abord ; ensuite de l'entreprise et voilà. En fait au fur et à mesure… En fait c'est une personne que j'ai rencontrée comme ça en discutant, elle avait acheté une paire de Norm. On a pas mal discuté et mis des trucs en place. c'est des trucs sur lesquels moi j'ai aussi un peu travaillé. Ce sont des outils que nous on sait utiliser. Pour pouvoir faire les analyses et se former au CSR parce que c'est important qu'on comprenne et pas juste dire on sous-traite et quelqu'un le fait pour nous. On a mis en place un Excel dans lequel il faut compléter avec les données. La personne est venue dans l'entreprise quelques jours pour discuter avec nous mais en fait ça va plus loin. On a commencé cette analyse avant même de mettre le produit sur le marché. Avant même de créer la structure. C'était un pilier fondamental on s'est dit ok on pense être arrivé à un bon produit et du coup on peut lancer ça. On a fait la première analyse pour voir si on validait ce qu'on a fait et mis les outils autour en place.

E- Avez-vous d'autres partenaires que ceux-ci ?

A- Il y a graines de vie qui replante des arbres. Ça c'est la petite touche en plus de compensation car on reste tout de même dans un mauvais secteur. Même si on fait les choses le mieux possible il y a toujours un impact et donc voilà c'était juste pour nous important de se dire compensons comme on peut. En fait on voulait même être négatif en carbone ou climate positif ça dépend comment tu le tournes. On s'est dit finalement compenser un peu plus parce que voilà c'est bien. Et c'est toujours ça en plus, même si ce n'est pas le message de base du truc. On trouve ça bien mais on ne veut pas axer toute la communication dessus et ce n'est pas l'élément premier du truc. On fait aussi One % for the planet. On s'engage à verser 1% de notre chiffre d'affaires à des associations qui protègent l'environnement. On a pas encore choisi a qui, graine de vie en fait partie mais après on n'a pas encore choisi. On est partenaire depuis janvier ou février. On vient de terminer notre première année fiscale là maintenant donc c'est maintenant qu'on va faire l'analyse et décider à qui on va verser. Il y a en a énormément mais on va essayer de trouver un truc un peu plus local. Enfin on va voir. On est aussi be circular. C'est un subside qu'on a reçu de la région bruxelloise. Ils aident les entreprises en économie circulaire à se développer. C'est mis en place par Bruxelles environnement et propreté, la ville de Bruxelles. Ils sont 3 ou 4 acteurs ensembles comme ça. Ils aident les entreprises. Greebee

fait partie du même pôle. C'est mis en place par la même fédération de gens si on peut dire ainsi. C'est plus de l'aide financière. On fait aussi partie de circle made c'est aussi un truc de la région bruxelloise, c'est une reconnaissance des entreprises en économie circulaire. C'est un petit label. Be circular nous a aidé. Nous on avait vraiment lancé la marque avec un crowdfunding qu'on avait lancé il y a 2 ans. C'était le premier truc. Et be circular est un apport financier qui permet de continuer à développer, à innover, à se lancer. Pas mal de chose. Pour le crowdfunding en contrepartie ils recevaient une paire. Tu achètes une paire à un prix plus intéressant. L'avantage pour nous c'est que cela permet de tester un peu marché, de voir si il y a du répondant. Et puis c'était un peu de la vente mais ça a permis de préfinancer aussi le bazar. Du coup la première production est partie là-bas. On a eu pas mal de retour, maintenant c'est moins régulier. Les gens quand ils participent ils se sentent partie intégrante du projet et finalement c'est vrai que c'est ces gens-là qui nous ont aidé à lancer la marque. Ça reste des gens encore assez fidèles et ce sont des ambassadeurs. C'est 50% des gens qu'on connaissait de près ou de loin. Après il y a eu 50% de gens qu'on connaissait pas et qui sont aux 4 coins de la planète. Ils nous ont connu grâce à la plateforme.

Clôture d'interview, remerciements.

Annexe 18 : Interview de De Coker Baptiste – Assistant Management & IT chez Idema (EMAS) – 8 juillet 2021

E- Pour commencer, depuis combien d'année faites-vous partie de l'entreprise ? Est-ce que vous pourriez vous présenter en quelques mots ?

B- 4 ans euh 5 ans. Je suis entrée comme magasinier, j'ai un petit peu travaillé en marketing et maintenant je suis en tant qu'assistant management et IT pour les 80% de mon travail et à 20% dans l'environnement et dans le certificat EMAS. Je m'occupe essentiellement de notre logiciel de gestion. Le RP. Et à coté ce qui est certification EMAS et ISO 14001, en résumé.

E- pourquoi vous avez décidé de vous faire certifier EMAS et pas une autre certification par exemple Bcorp ou il y en a pleins.

B- oui tout à fait cela a été décidé en 2012 ce n'est pas moi je n'étais pas encore là.

E- oui j'ai vu.

B- EMAS était encore un peu plus poussé qu'ISO et à ce moment-là il y avait une grosse promotion pour la certification EMAS justement et nous voulions nous démarquer des sociétés qui avaient déjà la certification ISO14001.

E- Savez-vous, bien que vous n'étiez pas encore présent dans la boite, les difficultés qu'ils ont pu rencontrer lors de la mise en place de la certification ? Ce qui a été le plus difficile dans les choses à mettre en place.

B- ce qui était le plus compliqué je pense c'était l'implication du personnel, de tout le personnel. Que tout le monde se sentent impliqué. Puis du coté administratif il y a eu beaucoup de documents, beaucoup de chose à mettre en place que maintenant on a une belle structure. Mais cela va du plan d'action au reste. Il y avait beaucoup de documents à mettre en place. Et il y avait aussi arriver à se démarquer et à faire valoir cette certification auprès des marchés publics. C'est surtout ce dernier point qui a été le plus difficile.

E- je profite que vous parliez des employés. Avez-vous mis des formations ou des activités en place afin de faire en sorte qu'ils s'impliquent dans le processus ?

B- on a mis en place un team EMAS, on appelle ça un team environnement. Avec si possible quelqu'un de chaque service pour représenter celui-ci. Dans ce team on parle des actions à mettre en place, des améliorations qui peuvent être faites. Chacun est concerné et essaye de mettre en place au niveau de son service les petites actions qu'on a décidé en place.

E- savez-vous ce que vous avez mis en place au court, moyen et long terme pour l'EMAS afin de vous faire certifier. Etiez- vous déjà bien placé sur les questions environnementales ou cela a été difficile pour vous d'entrer dans le processus et de respecter les exigences ?

B- On vend du matériel on ne produit pas. On prend et on revend. L'impact sur l'environnement pour nous c'est le transport, le type de produit et surtout le bâtiment ici. Le plus gros travail a été fait dans ce bâtiment. Surtout sur la gestion des énergies. Je vais vite reprendre mon fichier sous les yeux ce sera plus facile. C'est notre déclaration, elle est publique mais pas encore finie, nous devons en faire des modifications, je vous la ferai parvenir mais ne la publiez pas en ligne.

E- oui, oui pas de souci.

B- on a fait pas mal d'efforts en 2017 et 2020 sur les consommations de gaz. Concrètement on a commencé par rappeler les bonnes habitudes au personnel, comme par exemple couper le chauffage le soir, cela influence énormément. On a aussi revu les horaires de notre chaudière. Elle se coupe la nuit, également pendant les périodes estivales. Ici l'été maintenant on est à 0 avant il y avait de petites pertes.

On a aussi fait des travaux de ré-isolation ici. On voudrait bien ré-isoler la façade. Mais c'est pour plus tard car cela est très coûteux. C'est essentiellement ce qui a été mis en place pour le gaz. On a aussi fait pas mal en électricité. Si on compare entre 2007 et aujourd'hui il n'y a pas de grosses différences mais c'est difficile à contrôler car les équipements informatiques sont différents, on a un nouveau Clark par exemple. Cela consomme plus, au niveau des employés nous n'en avons pas plus du coup cela augmente. Globalement on a un objectif de 8% d'ici 2022, 2023 je pense. On a changé tout l'éclairage, on est passé au Led partout et on aimerait le faire aussi dans l'entrepôt car on a des néons. Sinon les pertes sont dans les parcs informatiques et dans les machines comme Clarks… sur lesquels nous n'avons aucun impact.

L'eau, on a pas mal diminué, enfin entre 2015 et aujourd'hui cela n'a pas fort changé mais on s'est rendu compte que nous avions un compteur grippé. Ce n'est pas correct. Donc depuis on voit qu'on a pas mal réduit. Ce sont des petits impacts au niveau du bâtiment. Ce sont des habitudes des employés et aussi on lave les camionnettes et on a essayé d'espacer les nettoyages. Et à long terme nous aimerions récolter l'eau de pluie mais ce n'est pas encore au point.

E- Que voulez-vous dire par pas encore au point ? C'est parce que ce sont des installations fort coûteuses ?

B- ce n'est pas spécialement fort couteux c'est juste qu'il faut prendre le temps de mettre en place ce sont des choses que les gens font parfois en dehors des heures de travail et ce n'est pas toujours au centre de nos attentions.

E- vous parliez avant l'enregistrement que vous aviez également fait des efforts au niveau du transport ?

B- Ah oui la mobilité. La corona nous a un peu freiné. On a promu les lignes de bus car le planesclub a fait la demande et ils ont pu installer une ligne. On l'a promu mais cela n'a pas eu beaucoup de succès, quand on regarde les zones desservies par le bus et les lieux d'habitations des employés cela ne fonctionnait pas. Mais on a réussi cette année on a proposé des vélos et scooters électriques avec participation de l'entreprise et on est passé à 47% des gens qui en ont pris. En l'espace d'un an. Et alors on avait aussi voulu mettre en place le covoiturage, on mettait ensemble les gens habitant dans un rayon de 20 km mais nous avons mis ça en place en plein coronavirus et on ne pouvait pas en faire du coup cela n'a pas très bien marché. Nous n'avons pas mis cela dans le rapport ni pour le homeworking.

E- est-ce que cela ne vous prend pas trop de temps de compléter la documentation ?

B- oh si la paperasse prend énoooormement de temps à compléter. Je vais dire les petites actions c'est assez simple, on fait ça avec le TEAM EMAS, on fait des réunions, ici on en a pas fait avec les vacances mais on des réunions normalement une fois par mois ou par 2 mois pour planifier les actions et voir ou cela en est. On essaye de suivre quelques projets seulement pour être sûr qu'ils aboutissent plutôt qu'en suivre trop et qu'ils ne donnent rien. C'est pratique parce que la team me soulage sur cette partie-là du travail. Et tout est documenté de manière simple. Ce qui est plus

compliqué ce sont les autres informations comme par exemple le plan d'actions qui doit être mis régulièrement à jours, toutes les procédures. On doit revoir la déclaration environnementale. Cette année c'est tous les ans alors qu'avant c'était tous les 2 ans on était EMAS easy et on ne l'est plus.

E- ah oui vous avez perdu le EMAS easy. Vous êtes à combien d'employés ?

B- 50 plus ou moins. Et on n'est plus dans le easy pas par rapport au nombre d'employés mais l'activité des chantiers est celle qui a le plus d'impact sur l'environnement en dehors du site qui a pas mal explosé en 2020 on a eu énormément de chantier avec la corona. Et donc on a perdu l'EMAS easy. C'était bien car c'était une fois tous les 2 ans, on était moins tenu le travail était reparti sur deux ans.

E- est ce que vous travaillez tous les jours sur l'EMAS ?

B- non non, comme je disais à 80% j'ai un autre travail, 20, 15% du temps soyons honnête, je suis le suivi des indicateurs, la communication personnel, suivi du team et des points d'actions que j'essaye de tenir à jour et une fois tous les X temps j'essaye de travailler dessus.

E- en parlant d'indicateurs, quels sont les plus importants à suivre selon vous ?

B- on fait le suivi mensuellement du gaz, électricité, mobilité, les employés ayant une voiture de société ont une carte essence et avec cela on peut leur faire un suivi des km. Comme ça on a un indicateur. C'est des voitures 7/7 et on prend ça en compte. Nous avons aussi la partie des ventes des produits écologiques mais ça on fait le point une fois par an et pas mensuellement. On a tous les types de déchets, des cartons, du tout venant, du bois, des métaux, des inertes. Plus le PMC et déchets ménagers qu'on suit mensuellement et aussi on vient de commencer à suivre les impressions, on a des compteurs sur nos grosses imprimantes. Tout le bureau ici est sur le cloud et on essaye de limiter les impressions de papiers. Dans papier on a aussi les catalogues. On suit aussi les impressions car on essaye de réduire l'impact et avoir le catalogue en ligne. Surtout auprès des écoles, les professeurs aiment avoir les catalogues papiers.

On a juste qu'on a des fournisseurs, ceux qu'on ne peut pas retransformer on les met en bourrage papier par exemple. Avant c'était moins suivi si tout allait dans la mauvaise poubelle ce n'était pas grave. Maintenant on a mis des procédures en place pour que le service technique sache dans quelle poubelle déposer ses déchets. C'est suivi, vous pouvez voir ici sur le document ; chaque mois on fait le suivi, quand le fournisseur vient chercher les conteneurs il fait une pesée et on fait le calcul chaque mois de ce qui a été consommé.

E- faites-vous aussi le suivi des émissions de CO2 ?

B- on le fait aussi, c'est dans le cadre de la mobilité justement. On fait les émissions de co2, pour l'énergie des bâtiments et pour les voitures. C'est plus compliqué à la base mais on a un partenaire qui nous a aidé à mettre cela en place : Intraco Consulting. On a des tableaux bien fait et cela se fait automatiquement. Le plus gros du travail à mettre en place à déjà été fait. Tous les mois ils nous font un document avec les changements de législation qui ont été faits. A la base on mesurait que la consommation de gaz et on ne faisait pas de consommation normalisée alors que maintenant on fait la consommation par rapport au nombre d'équivalents temps plein qu'on a dans l'entreprise. Même chose pour l'électricité. C'est un coût assez élevé.

E- pensez-vous que les coûts que vous avez quotidiennement vont être couverts avec les économies que vous pourriez avoir en énergie, gaz…

B- on n'a jamais fait le calcul. Après en termes d'énergie il y a quand même des grosses plus-values car on a fait des économies. Je pense que le plus difficile c'est le côté commercial, de valoriser notre certification auprès des clients. Majoritairement c'est le domaine public et ce n'est pas quelque chose qui les valorise dans le cadre du marché. Parfois ils mettent des cotations sur l'environnement, là ils gagnent des points mais cela reste assez mineur. Ils n'ont jamais fait le calcul. On commence à passer vers les voitures électriques et on a des panneaux solaires donc en électricité ça va mais côté commercial je ne pense pas. On voit progressivement la différence mais ça reste un processus très long.

E- l'objectif à la base de la certification était-ce de justement faire du profit au long terme ou simplement rien à voir avec les coûts, le directeur est fort impliqué dans la durabilité et il voulait faire la transition ?

B- il y avait 3 raisons, donc déjà le fait que le directeur est assez axé sur l'environnement, le côté commercial, se dire on va essayer de valoriser l'entreprise en mettant en avant le côté environnement et le troisième, se dire que dans quelques années ce seront des normes obligatoires et ainsi on prend déjà un peu d'avance et on ne risque pas d'avoir des amendes dans le futur. Le travail fait maintenant n'est plus à faire plus tard. Ce sera un jour ou l'autre obligatoire et on voudrait de l'avance.

E- ici dans l'avenir de l'entreprise quelles sont les grosses modifications prévues ? Quel est l'objectif ?

B- on a la déclaration tout est mis dessus. Dans le cadre d'EMAS on est obligé de faire mieux quelque part, EMAS nous oblige à avoir de l'amélioration continue, on ne peut pas se stabiliser. Certains indicateurs sont obligatoires du moins, pas tous. On est obligé d'avoir des améliorations au niveau de l'énergie notamment. Cette année nous avons ajouté les impressions qui n'étaient pas encore dedans. On avait énergie, déchet, ventes et fournitures mais cela restait mineur. En 2020, on a repris les même mais on a retiré les achats verts parce que les achats de fournitures de bureau ca n'arrive presque jamais c'est très mineurs. En termes d'énergie il y a de la marge on veut encore évoluer. Avec le bâtiment ici on voudrait faire l'isolation, changer les néons, on réfléchissait à une toiture végétale. La mobilité on va passer à l'électrique donc on va changer nos indicateurs, mais on a décidé de fixer un objectif dans la mobilité alternative, que les gens viennent en vélo.

E-Il n'y a pas une obligation d'un minimum de jours par mois justement pour que le vélo soit remboursé ?

B- oui c'est ça, l'entreprise met +ou-70% mais pour contribuer, l'employé doit venir 8 jours par mois quelque chose comme ça et on l'étale sur l'année, cela marche très très bien. Encore un objectif carton car on peut les réutiliser et les recycler. On peut encore améliorer on a refixé un objectif. Dans la gamme de produit éco on a décidé d'aller plus loin en ayant 70 produits éco. On fait la sélection des produits et on veut 70 produits écologiques. Les fournisseurs proposent de plus en plus une gamme écologique. Mais le label écologique on met tout ce qu'on veut dedans, donc on a mis des critères nous-même et s'ils respectent on les prend mais on ne se contente pas de voir si ils ont les labels.

E- vous parliez d'éventuellement refaire la façade. Si vous vous lancer là-dedans allez-vous calculer les coûts pour voir si les gains pourront couvrir les coûts ? Comme vous disiez que jusqu'à présent vous ne faisiez pas encore cela.

B- on a plusieurs projets mais un budget limité. On a l'entrepôt en LED avec des détecteurs de présence ou la façade. Mais on va commencer par la façade car point de vue personnel ce n'est pas très gai. Actuellement on utilise des petits chauffages électriques en hiver donc on pourrait gagner. Quand on a ré-isolé les bureaux cela a impacté la consommation donc on se dit que ce sera rentable mais on ne sait pas encore dans combien de temps.

Nous ciblons un projet, nous ne pouvons pas tous les faire. On aura le temps d'en faire 1 seul et on passera au prochain plus tard cela coûte trop cher.

Sinon nous avons un auditeur qui vient chaque année, tous les 3 ans il fait un audit complet puis l'année suivante 50% et celle après les autres 50%. Donc parfois l'audit est plus gros, parfois plus grand. Et c'est ainsi qu'on voit si la déclaration est acceptée par l'auditeur.

E- est-ce qu'il vous a semblé difficile de décider quoi mettre en place en premier ? Quelles actions mettre en place ? Pensez-vous que la réalisation d'une grille d'aides pourrait être une chouette chose à mettre en place ?

B- nous c'est intraco qui nous a aidé. En 2017 on avait eu un accro car le dossier n'était pas assez en ordre. Donc on a refait appel à eux pour nous remettre à jour. Ils ne nous suivent pas tous les jours, c'est par mission, on les paye en heures. Ils nous suivent pour les règles, on les a comme partenaires, si on a des questions on les interroge. Ils ont mis la priorité en disant ça ça ça c'est le plus important. Et maintenant on est apte à voir en fonction de l'entreprise aussi.

Ce qui est budgétaire ne dépend pas de notre volonté, dès qu'il n'y a pas d'impact budgétaire trop important c'est plus facile.

E- concernant les actions avec des impacts plus important, mettez-vous de côté un peu chaque année ? Avez-vous droit à des aides ?

B- on a un petit budget pour les actions du team et il y a une série d'aides aussi pour les plus grosses actions. Pour la façade on peut aussi avoir des aides. Des aides de la région wallonne qui investit pour l'environnement.

A part cela on peut passer un peu en revue concrètement le dossier si vous le voulez.

E- volontiers.

B- on a mis un objectif environnement en place, on l'a revu pour qu'il corresponde à notre nouvelle vision. Et alors, on a fait une analyse du cycle de vie. C'est de la paperasse administrative aussi assez conséquente. On a vu le cycle de vie du produit, c'est pas quelque chose qu'on suit tous les mois. C'est de la recherche du produit jusqu'au moment où il est jeté, recyclé. On calcule partiellement le transport des marchandises. On ne fait pas un seul type de transport. On a surtout des transports fluviaux et on nous a demandé de regarder les efforts qu'on peut faire. Mais on dépend des disponibilités de nos fournisseurs, de l'urgence d'approvisionnement. L'activité commerciale reste prioritaire. Si un produit doit arriver vite, même si le plus cher c'est l'avion on prendra l'avion. On n'a pas le choix. Le but est qu'on revoit aussi le système d'approvisionnement pour que cela arrive moins souvent. Mais nous ne sommes pas assez grands pour influencer nos fournisseurs. On peut avoir des influences sur le label mais vraiment au niveau du transport on n'est pas assez grands pour influencer. On est dépendant des autres. On peut faire le choix des entreprises qui font attention. On a pas mal d'entreprises qui font attention à leur flotte et on en prend compte mais on n'est pas assez gros pour influencer. Nous avons très peu d'impact là-dessus.

On a fait une analyse sur tous les aspects environnementaux qui avaient un impact environnemental, on a dû tout identifier. Je peux vous montrer l'Excel, ce n'est pas un document confidentiel. Intracco nous a énormément aidé pour mettre cela en place car ce n'est pas évident. On a dû voir les impacts possibles pour le bâtiment, si on a beaucoup d'influence dessus, si c'est grave ou pas grave. Il y a une formule qu'on utilise ; nous ce dont on détermine c'est la gravité et la fréquence et la maitrise qu'on a sur le processus. La gravité c'est plus hasardeux, parfois on le discute avec l'auditeur quand on considère que c'est grave et pas lui. La fréquence c'est assez facile et la maitrise c'est assez facile. Et en fonction sur score que cela obtient on peut voir ce qui est prioritaire. Ici on voit que le prioritaire c'est les produits dangereux a voir comment on les évacue. Dans les bureaux on est plus dans le jaune, cela touche à l'implication du personnel. On a un bureau en Flandre mais qui ne fait pas partie de la certification. Nous avons décidé de l'exclure, c'est un bureau commercial. Et il ne nous appartient pas. On est locataire. On préfère se focaliser sur ce bâtiment-ci ou se trouve toute l'activité.

Au niveau des déplacements, camionnettes, voitures, transport… on peut choisir le type de véhicule et la conduite. On a fait des newsletters sur l'écoconduite. On a fixé des objectifs aux gens. Les gens reçoivent un rapport annuellement sur chacun leur conduite et les scores des autres. On leur fait des graphiques pour eux et par rapport à la moyenne. Seulement dans le cas d'une voiture de société. 50% du personnel possède une voiture de société. Ils communiquent la newsletter à tout le monde mais ils ne reprennent pas les véhicules dans la déclaration. On a de la maitrise sur les chantiers quand on installe les matériaux mais ce sont aussi les parties avec le plus de risques environnementaux.

E- rien à voir avec le sujet ici, mais au départ vous vous m'avez dit n'avoir rien à voir avec l'environnement étant donné que vous étiez magasinier. Avez-vous dû suivre une formation ?

B- j'ai repris ça il y a 4 ans quand l'ancien responsable était parti. J'ai fait une formation avec notre partenaire, j'ai fait toute la nouvelle mise en place avec eux. Fait la mise à jour. Et là j'ai re-suivi une formation sur iso14001 et EMAS pour me mettre à jour. J'essaye chaque année de suivre au moins une formation par un formateur agréé. Je suis allé au CQHM à Namur. On est obligé. Les deux premières années, l'auditeur a demandé que je suive une formation. Il fallait que je montre que j'ai eu les formations.

E- Pensez-vous que cela vous a rapporté aussi des choses à la maison ? Faites-vous plus attention au quotidien ?

B- oui oui, du fait que je dois montrer l'exemple, j'applique aussi pas mal de chose chez moi et cela paye. La consommation des produits locaux j'ai fait pas mal d'effort et c'est chouette aussi quand on a la team emas tous ceux de l'entreprise qui veulent venir sont les bienvenus et il y a pas mal d'échanges, on apprend des choses à mettre en place. On fait aussi des rencontres avec d'autres entreprises certifiées. On fait partie du EMAS club, avec toutes les entreprises wallonnes, ce sont souvent des sujets, voir ce qu'on peut améliorer, comment gérer un team environnement ou le covoiturage par exemple. Il y a aussi parfois des formations dans le zoning ici, il y a avait eu des informations sur le tri des déchets, on a pu voir que certaines entreprises avaient besoin de déchets que nous nous n'avons pas besoin. Parfois on est bloqué et on voit que les problématiques sont résolues ailleurs. On revoit parfois des mails du CLUB EMAS et la personne responsable de l'environnement dans la région wallonne, celle qui valide notre certification (Caroline Dandois de la région wallonne) fait la promotion du club EMAS et on reçoit les newsletters par celle-ci. A côté de cela, le directeur est aussi fort derrière nous. Il est a fond

dedans, le programme vélo c'est essentiellement lui qui l'a relancé. On en avait parlé en réunion mais cela avait trainé et avec la pandémie c'était le moment de relancer. Comme pour les véhicules électriques, on est obligés pour 2025 que tous les nouveaux véhicules soient électriques, on commence déjà à changer maintenant pour aussi préparer le personnel, car ce n'est pas toujours évident. On prend les devants à chaque fois.

E- avant d'obtenir la certification EMAS aviez-vous déjà la certification ISO ?

B- on a commencé EMAS puis ISO. Lorsqu'on a EMAS on a ISO donc on s'est dit go on va avoir ISO aussi. Si on est EMAS on est ISO vu qu'il reprend toutes ses exigences donc l'audit reprend les deux d'un coup, on ne doit pas faire deux audits. La déclaration environnementale c'est quelque chose qu'on a chez EMAS et qui n'est pas demandé en ISO. En ISO il y a des indicateurs et on peut les choisir alors qu'en EMAS les indicateurs déchets et énergie on est obligé de les suivre, il y a des indicateurs obligés.

Il est aussi important de souligner, au niveau du client on fait une newsletter l'année axée sur l'environnement. On met en avant quelques-uns de nos produits, on essaye de rappeler qu'on est certifiés, ce qu'on met en place. Cela a plus de valeurs pour les particuliers que le public. Mais quand on met en valeur les produits écologiques ça joue. Dans le public comme le prix a plus d'importance et que l'écologique est un peu plus cher, cela n'influence pas vraiment. Pour nos fournisseurs on n'a pas vraiment d'influence mais on a mis en place un supplier guides, une charte qu'on a donnée aux principaux fournisseurs. On a 75% de nos chiffres d'affaires venant de fournisseurs qui ont adhéré au supplier guide. On a une page qui porte spécialement sur l'écologie, aussi ils s'engagent à utiliser des trucs plus écologiques. Dans le cadre d'EMAS on est tenu de vérifier. Donc quand le directeur va rendre visite a nos plus gros fournisseurs il en profite pour vérifier un peu. Sur 2 ans on a l'habitude de faire le tour des plus gros fournisseurs. On a des fournisseurs en Asie, ceux de Belgique c'est différent, les relations sont différentes.

E- en parlant de cela, ne devez-vous pas essayer dans le cadre EMAS d'avoir des fournisseurs belges afin d'éviter les déplacements ?

B- nos fournisseurs sont en Asie pour Megaforme et nous la majorité vient de Megaforme et le reste est en Belgique. On essaye de rapprocher les fournisseurs mais cela coûte fort cher. Pour ce qui est des sports innovants on va trouver des nouveautés souvent en Belgique ou France mais pour tout ce qui est ballons ou autres, le prix du plastique et de la main d'œuvre est mieux en Asie et donc on doit rester là-bas pour rester concurrentiel. Car comme on l'a dit la certification n'est pas encore mise en avant notamment par les marchés publics et nous nous devons de rester concurrentiels. Ce n'est pas bridé au niveau des cotations aussi les gens mettent ce qu'ils veulent dans le label et on a déjà perdu des contrats face à des gens un peu malhonnêtes qui comptent tout ce qui est en bois et non en FSC. Après ce qu'il y a de bien c'est aussi qu'on a des clients comme Bruxelles environnement qui sont très pointilleux sur l'écologie et ils commandent chez nous. Une fois on avait envoyé avec du suremballage et ils nous l'ont fait savoir c'est bien aussi d'avoir des clients concernés qui font attention.

E- Avez-vous autre chose à ajouter ?

B- juste ce n'est pas évident de convaincre les entreprises de passer de EMAS certification belge alors que L'ISO Est plus accessible et plus simple et mondiale. On explique à l'étranger ce qu'est EMAS on a l'avantage d'avoir une déclaration, un logo. Ils peuvent voir le travail mais il faut chaque fois expliquer ce que c'est car par exemple nos Fournisseurs allemands ils ne connaissent pas du tout EMAS. Pour iso on peut utiliser le logo, il y a des règlementations, on ne peut pas

prendre leur logo mais on peut prendre le logo de l'entreprise qui nous a certifié. Nous avons le logo de Vincotte. Aussi j'y pense, l'année dernière on a aussi travaillé un peu le supply chain. On a revu la taille des cartons pour pouvoir en mettre plus à la fois sur une palette. Nous expédions en Belgique, France et Allemagne d'ici. Megaforme elle est fournisseur pour les entreprises comme nous et qui envoie partout en Europe. La gestion du stock est la même mais ce sont deux entreprises distinctes.

E- Et bien super, merci beaucoup pour cette interview.

Clôture d'interview, remerciements.

Annexe 19 : Interview de Romain Teissedre – Responsable communication & partenariats chez Faguo (Bcorp) – 15 juillet 2021

N'ayant que 10 minutes de disponibilité, des infos ont été cherchées sur leur site bien fourni de manière anticipative. (Faguo, 2019 ; Faguo 2021)

Introduction – Demande d'enregistrement

E- Comment ont-ils décidé de se lancer dans la certification ? Je sais que de base c'était dans les gênes de Faguo d'être durable mais comment ont-ils décidé de se lancer dans la certification et pourquoi B Corp. et non un autre type de certification comme des normes ISO par exemple ?

R- Ok alors déjà il faut savoir quand ils ont créé au début ils voulaient faire une marque différente en termes de style déjà de base. Et ils se sont aperçus qu'en faisant ça ils allaient avoir un impact considérable sur la planète et c'est comme ça que en 10 ans Faguo a monté cette démarche de mesurer, réduire, compenser … accompagné aussi ses clients vers des modes d'habillement plus sain et en tout cas d'avoir cette mission d'engager sa génération contre le dérèglement climatique en parallèle de finalement habiller ceux qui aiment l'outdoor urbain, qui vivent dans la ville mais aiment passer du temps en pleine nature. Ce sont des vêtements qui doivent faire les deux sans pour autant être des vêtements techniques et on ne peut pas escalader des montagnes avec mais on peut au moins aller à la campagne, se balader, faire du vélo faire … Et en fait, en 2010, on est devenu entreprises à mission en France. Et ce statut d'entreprise mission en France permet de montrer à tout le monde qu'on est dans une voie d'amélioration constance. On se fixe des objectifs qualitatifs et quantitatifs qu'il faut qu'on remplisse. Et tous les ans, on vérifie qu'on a bien rempli ses objectifs mais enfin de sa personne pour dire si les objectifs ambitieux, pas ambitieux en fait on est plus sur vraiment une vision, mission globale d'entreprise, un état d'esprit global en fait. Mais il n'y a pas de mesure de la performance réelle et c'est pour ça qu'en fait à partir du moment où on devient entreprise à mission en France l'objectif c'est vite venir trouver une certification qui permettent de tester performance de nos choix. Donc on a choisi Bcorp parce que c'est là c'est la certification qui est la plus complète aujourd'hui dans notre secteur d'activités sur tous les pans qui nous semblent l'essentiel. Bcorp vient vraiment répondre à tout ce qu'on attendait. Quand on dit qu'on veut de la fair fashion, faut qu'on soit fair avec les salariés chez Faguo. C'est-à-dire bien led rémunérer, leur permettre d'évoluer… Faut qu'on soit fair pour la planète, émettre moins de CO2, avec nos prestataires, nous ateliers de confection et aussi faire avec les clients. Il faut que le client puisse accéder à une mode responsable. À un prix qu'il juge convenable. Et Bcorp c'est exactement la même chose ça vient nous tester avec pleins de questions sur la performance de fagos , sur la clientèle, la gouvernance, les salariés, l'environnement , les collectivités … Et c'est pour ça qu'on a choisi ça c'était la plus complète et la plus exigeante.

E- Je vois que vous avez eu un score de 83, Avez-vous eu des difficultés pour l'obtenir ? avez-vous mis beaucoup de temps ou vous étiez déjà tellement bien positionné que… ?

R- Non non en gros on a rempli le BIA et nous sommes tombés à peut-être 91-95. Et en fait il faut toujours avoir des points en rab parce qu'il y a toujours des réponses qui ne sont pas forcément validées, des preuves qui sont pas assez fortes et donc qui sont pas reçues… Donc on savait qu'on allait être au-dessus de 80 on savait pas combien on est très content d'être je crois on a 83,8. Pas loin de 84. C'est une belle entrée en matière voilà il montre qu'il y a aussi moyen de progresser donc c'est plutôt bien. On avait pas mal de documents qui prouvent ce qu'on fait mais en fait on s'est dit on essaye

d'avoir un maximum de points en se testant. On s'inscrit, on répond à un max de questions et quand on est sûrs de nous on demande l'audit. L'audit dure 6 mois. Et au fur et à mesure de l'audit des choses sont reçues d'autres non. Donc au fur et à mesure on progresse et nous, on arrive à la fin avec presque 84.

E- Je me demandais également, est ce que vous pourriez me dire les difficultés les plus importantes que vous avez rencontrées lors de votre certification ou simplement de la mise en place de la durabilité ? Lors d'une autre interview on m'a dit qu'il avait été difficile de faire en sorte que tout le personnel se sente concerné. On m'a également dit qu'il n'était pas facile de faire valoir la certification auprès des clients. Qu'en pensez-vous ?

R- Oui, les difficultés pour nous, c'était il y avait beaucoup de questions, beaucoup de documents à produire, il y a un vrai temps de préparation, ça c'est la première difficulté. On n'a pas trop de problèmes pour aligner nos le salarié derrière notre mission parce qu'on fait on faisait déjà bien depuis un an et demi avec le statut d'entreprise à mission en France après c'est vrai que c'est très compliqué d'expliquer ce que c'est pas mal connu en B2B. entre entreprise. Par contre ce n'est pas encore très connu du client fin en tous cas pas en France. Ça l'est plus aux États-Unis pour le moment même si c'est dans tous les pays du monde. Il y en a 3000 dans le monde mais voilà. Donc c'est un vrai challenge mais ça ne se résoud pas en un mois. A nous de faire plus connaître les choses. Non je dirais que le plus dûr dans Bcorp c'est d'arriver à se projeter, d'arriver à répondre au maximum de questions, ça permet aussi de se tester, de mettre en place de nouvelles solutions durables c'est ça qui est important pour nous qui était un peu plus long.

E- Au tout début, quand vous avez décidé de vous diriger vers le durable, comment avez-vous décidé ce que vous alliez faire ? Est-ce la fondation GoodPlanet qui vous a un peu aiguillé ?

R- C'est pas du tout ça. C'est qu'en fait ils se sont aperçus, comme toi j'imagine quand tu montes un meuble. Tu ne sais pas le faire, tu regardes sur internet sur Google. C'est ce qu'ils ont dû faire ils sont aperçus au début qu'il voulait créer une chaussure, une basket différente mais qu'en fait ça polluait vachement et donc le déclic s'était de faire un bilan carbone directement sur le business plan. Voilà et c'est ça qui a été un déclic. Et en fait à partir de ça, ils ont ont pu embrayer et c'est comme ça que la démarche s'est construite. Le bilan carbone permet de comprendre ce qu'on fait, quel impact cela a sur terre. De montrer ce qui pollue le plus. Et du coup ça permet de s'attaquer directement à trouver des solutions. On a vu les matières ca pollue beaucoup on va travailler sur les matières. Qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qui existe. Le transport ça pollue qu'est-ce qui existe ? L'atelier, qu'est-ce qui existe ? La vie d'équipe et cetera. Donc de trouver des solutions pour réduire les émissions de CO_2. C'est comme ça qu'ils ont pensé à l'arbre c'est parce que on va réduire nos émissions mais ça n'arrivera jamais à zéro du coup planter un arbre pour compenser ce qui reste et plus encore je crois qu'on est la 1ère entreprise avoir fait ça. Et la fondation GoodPlanet alors nous a aidé juste pour le bilan carbone c'est ça. Nous on peut se passer beaucoup de données de l'entreprise donc de Faguo mais après derrière il y a beaucoup de calculs c'est-à-dire qu'il faut regarder comprendre qu'on nous en donne tous les informations la fondation GoodPlanet comprenne qui est faguo qu'est-ce qu'elle consomme , qu'elle aimait, ce qu'elle fait. Et ensuite la fondation rapproche cela des bases scientifiques, de données scientifiques, de se dire à chaque fois que par exemple Faguo à X salariés, 50 % viennent en vélo, 50% en voiture ils parcourent en moyenne x km donc ça c'est nous qui l'avons abandonné donc ils vont faire le calcul de dire la voiture sur x mètres. C'est donc très précis, ce sont les experts eux.

E-Ok ok, je vois. Au niveau des facteurs, vous les prenez donc tous en compte, il n'y a pas de facteurs plus importants selon vous ?

R- Attends, je vais te montrer un document que j'ai fait moi-même il est sur le site. Il y a 3 scopes, les émissions directes, le scope deux c'est lié à l'énergie et le 3 les indirectes liées à toutes les autres choses. Souvent on fait pas le 3. Le 1 & 2 consistent en électricité, chauffage, climatisation, véhicule de fonction. Dans le 3 tout se passe (slide 10) voilà ou on en est et ce qu'on mesure. Achat de bien et service, entrepôt, sticker vitrines…on a fait un sondage auprès de tout le monde pour savoir la proportion de repas végétarien par semaine, la proportion de gens qui sont vélo… le transport des produits, c'est vraiment le produit il est au Vietnam il doit prendre le camion pour aller jusqu'au port qui prend le bateau, ensuite il prend un camion pour aller à l'entrepôt. Ça c'est achat service puis après il ressort de l'entrepôt pour aller chez un client ou alors vers une boutique ou chez un revendeur. Donc il faut vraiment se rendre de compte de tout cela. On a même fait un sondage auprès des clients pour savoir comment ils venaient dans la boutique. La proportion végé, un sondage a été fait auprès des employés…C'est impossible d'expliquer ça, c'est trop long à l'intégralité du camembert 2020 de 1973 tonnes de CO2 causé que c'est 2673 tonnes décomposé comme ça. Et c'est comme ça qu'on a essayé de le ramener au produit. Et tu as pu voir si tu reviens sur la page avant, si tu cliques tu peux voir les chaussures ce qu'elles pèsent en émissions de carbone, la vie au travail…

E- Comment voyez-vous l'avenir ? Savez-vous déjà quels seront vos futurs projets ? Comment allez-vous faire évoluer votre score ?

R- On n'a pas encore tout regardé sur comment on va évoluer mais ça sera le cas. Déjà les matières. On travaille sur l'aspect matières recyclées. On va avoir des matériaux innovants. On fait aussi un travail sur la gouvernance et les salariés. On a mis en place des jours de récupérations supplémentaires. Les salariés ont gagné 10 jours de vacances supplémentaires et ça c'est cool. Dans le futur, il va y avoir aussi l'aspect des matières recyclées, des matériaux innovants. On va faire un pull en coquille d'huitre, et aussi des baskets faites à base de balles de tennis recyclées. Les boutiques vont pouvoir adapter leur horaire. Fermer plus tôt quand il n'y a pas d'acheteurs et rester ouvertes plus tard quand il y a un gros chiffre d'affaires. On cherche également des fournisseurs plus proches de chez nous. On veut des experts plus proches, par exemple au Maroc ou au Portugal.

E- j'ai une petite dernière question. Calculez-vous le prix de vos investissements afin de voir si au long terme ils vont générer des gains ?

R- Depuis le début chez Faguo on a décidé qu'on devait toujours être rentable. Certaines personnes ont démarré en même temps de que nous mais sont beaucoup plus gros parce qu'ils ont accepté d'être en perte pendant plusieurs années et ils commencent seulement à être rentables. Or nous, nous préférions grandir plus doucement mais laisser toujours la rentabilité et la durabilité au centre de nos attentions.

Clôture d'interview, remerciements.

Annexe 20 : Interview de Capece Cécilia – Cofondatrice de la Baûbo (Bcorp) – 26 juillet 2021

Introduction – Demande d'enregistrement

E- Pouvez -vous vous décrire en quelques mots ? Quel est votre rôle au quotidien dans l'entreprise ? Etes-vous toujours deux dans la structure où avez-vous de l'aide d'autres gens actuellement ?

C- on est que deux, on est toutes les deux cogérantes. En fait, moi je m'occupe de tout ce qui ne se voit pas en fait. Mon associé est en charge de tout ce qui se voit. Donc la communication, les produits, développement, le graphisme… Tout ce que vous voyez c'est mon associé qui s'en occupe et moi je m'occupe de tout ce qui ne se voit pas. Toute la gestion d'entreprise, l'administratif, le financier, les approvisionnements ; le commercial, et puis du coup toute la démarche Bcorp.

E-Comment la durabilité est-elle entrée dans votre vie ? D'où vient votre projet de vous lancer là-dedans ?

C- Nous c'est nos valeurs personnelles, à mon associée et à moi. Et quand on s'est lancées dans l'entreprise, on s'est lancé sur cette idée du baume de soin pour la vulve qui n'existait pas et du coup, pour nous si on lançait quelque chose ; on ne vient pas de la cosmétique, donc si on lançait notre propre projet, on le faisait avec ces valeurs et l'écoresponsabilité, l'interdépendance… si on faisait quelque chose on le faisait de cette manière là ou on ne le faisait pas du tout. Donc comme pour une fois on était à la source du projet, qu'on n'était pas contrainte par ce que les autres entreprises avait choisit, mais là c'était la nôtre on pouvait faire ce qu'on voulait. Donc on a décidé de le faire comme ça. Donc c'était vraiment à la racine de l'entreprise.

E-Vous n'étiez pas du tout dans un travail lié à l'environnement avant ?

C- Non, pas du tout. Moi j'étais dans des grandes entreprises. Donc petit à petit je me suis de plus en plus rapproché de ces valeurs -là. J'ai commencé par travailler dans une entreprise pétrolière. Donc j'ai beaucoup de point de karma à rattraper. Et du coup petit à petit je me suis rapproché de mes valeurs. J'ai quitté cette entreprise pétrolière. Ensuite je suis arrivée dans la blanchisserie industrielle, ce qui n'était pas beaucoup mieux. Puis moi personnellement je mettais de plus en plus en place ça dans ma vie non professionnelle. Et puis dans la dernière entreprise que j'ai faite, je dirigeais une agence de conseils qui intégrait les personnes en situation de l'handicap dans le monde de l'entreprise. Donc ça se rapprochait déjà plus de mes valeurs sociétales… Et à ce moment là j'avais connu Bcorp et j'avais commencé la certification pour cette agence-là. Je suis partie avant qu'on puisse terminer et voila. Mais personnellement j'avais lu le livre d'Ivan Chouinard de Patagonia. C'est là que j'ai connu Bcorp, du coup je me suis renseignée pour l'agence que je dirigeais à ce moment-là. Et quand j'ai créé ma propre entreprise du coup j'avais déjà Bcorp en tête. On a été Pending Bcorp, dès le départ.

E- Aviez-vous quand même des formations dans la durabilité ? Ou avez-vous suivi des formations en vous lançant là-dedans ?

C- Non, je crois que c'est simplement la curiosité personnelle et justement de se renseigner pour sa vie quotidienne à soi et qu'est ce qui est plus durable et qu'est ce qui permet d'avoir un impact un peu neutre voir positif… Et après c'était beaucoup de recherches c'est pour ça qu'on a mis un peu de temps à sortir les produits. On a eu l'idée en 2015 et notre première crème est sortie en 2019. Ce n'était pas qu'a cause de la démarche écoresponsable mais c'est vrai que cela a aussi

ajouté du temps. Parce que faire des recherches, se documenter, trouver les bons matériaux… cela a pris du temps. Il faut penser à tout.

E- Avez-vous hésité avec une autre certification ou étiez vous déjà bien décidée pour celle-là ?

C- Ouais non, j'ai pas du tout hésité parce que c'est la seule qui est internationale, c'est la seule qui a les mêmes critères ajustés à la réalité de chaque pays évidemment mais c'est la seule qui a les mêmes critères dans le monde. Et aujourd'hui en 2021 cela me semble un peu incohérent de choisir, pour nous, une certification franco-française ou européenne alors que notre deuxième pays où on a été vendu c'était la Jordanie. Enfin aujourd'hui on est plus chacun dans son marché et pays, cela semblait vraiment bien le fait que Bcorp soit totalement international avec les mêmes grilles pour tout le monde ajusté aux réalités de chaque pays.

E-Waouh la Jordanie ? Pourquoi ce pays là en deuxième ?

C- on ne sait pas. On a rencontré cette personne à Londres quand on a fait un salon. On ne s'attendait pas du tout à ce que notre deuxième point de vente soit en Jordanie alors que c'est un produit pour la vulve. Et on a rencontré cette personne et elle a voulu nous référencer dans son point de vente donc voila.

E- Pourriez-vous me dire les actions que vous avez mises en place d'abord à court terme, puis à moyen terme et les actions qui demandent peut-être plus d'investissement et que donc vous n'avez pas encore pris le temps de les mettre en place donc à long terme ? Par exemple mettre des bocaux réutilisables c'est peut-être un projet pour l'avenir ou si vous décidez de faire des modifications dans vos bureaux ? Je ne sais pas si vous travaillez dans des bureaux ?

C- on a un bureau depuis un mois qui est une pièce dans l'appartement d'une de nous. Jusque-là on bossait chacune chez soi. Du coup au niveau du bureau comme c'est l'appart personnel de mon associée c'est plutôt elle. Enfin oui ils ont un contrat d'énergie verte… Mais nous on n'a pas la main sur ce genre de chose. A court terme, on aimerait trouver. Nos petits pots, ceux de 15ml ne sont pas en verre recyclé contrairement aux autres. Car ça n'existe pas et pour l'instant le verrier n'a fait que des pots de 50ml. Donc voila on travaille à améliorer nos packagings on aimerait les avoir tous en verre recyclé. Puis à plus long terme on réfléchit sur les consignes… Sauf qu'en cosmétiques c'est encore plus compliqué étant donné que nos produits surtout celui pour la vulve au niveau du remplissage c'est un peu compliqué. Du coup voila on réfléchit là-dessus

E- Au point de vue du futur, quels sont vos projets ? Actuellement vous pensez à vous agrandir et chercher un bureau officiel ?

C- Pour l'instant non. A part si on est dans un incubateur mais autrement non. Encore plus après l'année covid, ça n'a pas trop d'intérêt. Ce sont des charges fixes. Là on a un bureau qui ne nous coûte pas grand-chose. Mais ce sont des charges fixes pas intéressantes aujourd'hui comme on peut bosser de n'importe où.

E- Vous ne pensez pas encore à engager du personnel pour vous agrandir ? Ce n'est pas d'actualité ?

C- Si ça oui, mais plutôt en moyen terme. Si on est dans un incubateur les gens auront un bureau.

E- Du point de vue des fournisseurs, comment avez-vous fait pour les choisir ?

C- Ca c'était le plus long, de faire des recherches, il n'y a pas un site où tous les fournisseurs de cosmétiques écoresponsables sont regroupés malheureusement. Donc c'était beaucoup de recherches internet et puis après c'était des questionnaires, enfin je dire des entretiens au téléphone où par exemple pour les laboratoires qui fabriquent bon bah j'ai pris une liste de tous les laboratoires qui fabriquent des cosmétiques en France, j'ai éliminé tout ceux qui n'étaient pas certifiés bio ou qui ne pouvait pas donner la certification… puis c'était des entretiens au téléphone pour voir s'ils correspondaient à nos valeurs. On est allées les voir. Nous on est très très très locales ; tout est fait en région parisienne, à Paris. On a tous été les voir pour voir les conditions de travail…

E- Avez-vous mis en place des politiques avec eux, des guides ou encore de chartes ?

C- Non, honnêtement non. Car ce qu'eux avaient en place, enfin nous on était toutes petites hein, on n'existait presque même pas. Donc eux de base ils avaient déjà des choses très bien, on n'avait pas à leur dicter des choses. On les a sélectionnés bien, dans des démarches de réutilisation de l'eau, de programme de production moins consommatrice d'énergie… aujourd'hui, si ce sont des gens un peu sensibilité à ça, quand ils ont un outil de production ils essayent un maximum de faire des efforts dans ce sens quoi.

E- Du point de vue des coûts, les fournisseurs responsables sont aussi plus couteux ? Vous arrivez à travailler toutes les deux et à vivre de votre activité ?

C- Non, c'est notre seul travail mais on ne se paye pas encore. Parce qu'effectivement on a été obligées de réduire nos marges. On n'avait pas envie de mettre les produits à des prix euuuuh. Si on avait appliqué les marges de la cosmétique classique, on aurait dû vendre nos pots à je ne sais pas combien de centaine d'euros et ça ce n'était pas possible. Donc on a fait le choix de réduire un peu nos marges, d'avoir des produits qui coûtent un peu plus cher. Notre baume pour la vulve par exemple il est 100% bio alors que pour avoir le label bio il faut 20%. Si on avait mis 20% ou 21% comme beaucoup de marques, on aurait des marges plus élevées parce que cela nous coûterait bien moins cher mais nous ce n'était pas dans notre démarche.

E- dans l'envoi des colis avez-vous également mis en place des pratiques durables pour l'emballage ou le transport ?

C- On travaille avec une entreprise d'insertion sociale. C'est eux qui s'occupent de la préparation et l'expédition des colis. Ils emploient 12 personnes qu'ils réinsèrent dans la société par le travail. Ça c'est important on a fait ce choix-là pour ça. Ce sont des personnes sans domicile fixe ou des personnes très éloignées de l'emploi ou qui ont eu des parcours de vie un peu cassé et voila. Donc on a ça et au niveau des emballages qu'ils utilisent on fait attention. On a choisi avec eux, que ce soit de la fraisure de carton recyclée à l'intérieur, que ce soit des cartons recyclés et recyclables. Après on pourrait évidemment aller toujours plus loin. Sauf que c'est beaucoup d'arbitrage. On a parlé des coûts, on est deux. On aimerait mettre plein de trucs en place… Sauf que pour ça il faut du temps et de l'argent et pour l'instant c'est ce qu'on n'a pas. Donc on fait des choix. C'est que de l'arbitrage tous les jours l'entrepreneuriat c'est ça oui, ça non. Même si on a pleins d'idéaux qu'on aimerait mettre en place mais qui pour le moment ne sont pas possible. En tous cas on fait autant qu'on peut, le choix de produits ; oui on fait attention il n'y a aucun plastique même sur nos pots. Même sur nos boites de pots, enfin les boites pas les cartons. Il n'y pas de pelliculage plastique, pas de film plastique qu'on retrouve sur les parfums. On fait au maximum, on pourrait toujours faire mieux. Mais moi c'est ça que j'aime aussi dans Bcorp. Ce n'est pas un label qui sanctionne. On peut toujours faire mieux. Je pourrais passer ma journée à replanter des arbres. On peut toujours faire mieux mais Bcorp ça valorise vraiment tous les efforts qui sont faits. Et on

peut toujours aller plus loin mais ils disent que ce qu'on fait c'est déjà bien. Et on peut améliorer les choses tout en étant profitables et rentables. Comme premier score chez Bcorp on a déjà un beau résultat.

E- Quels sont les projets dont vous parliez que vous aimeriez mettre en place mais que vous n'avez actuellement ni le temps ni l'argent ?

C- Par exemple les emballages qu'on renvoie. J'avoue personnellement je n'ai jamais rien commandé sur Amazon ou quoi mais je ne suis pas encore tombée sur une entreprise qui utilisait ces emballages réutilisables. Vous recevez un truc, votre colis dans un emballage, une espèce d'enveloppe que vous repostez. On la plie et on la renvoie et on la réutilise comme ça il n'y a plus de carton jetable. Je me suis un peu penchée dessus. On n'a pas encore pu la mettre en place mais cela a l'air pas mal quoi. Ça réduit énormément le carton et les trucs comme ça. Je sais qu'il y a une collègue qu'on aime beaucoup qui fait des culottes et on a eu des partenariats. Elle s'appelle muse Under wear et elle va le mettre en place. Après c'est différent c'est du textile c'est plus facile à mettre en place. Nous c'est des pots en verre donc il faut quand même regarder la protection. Je pense que c'est sûrement cautionné mais je ne sais pas comment ça fonctionne.

E- Au niveau de la mise en place de Bcopr, quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Par exemple, j'ai déjà eu des retours comme quoi cela amène beaucoup de documentation et de travail parfois jugé non nécessaire.

C- Moi, honnêtement je suis tellement convaincue par Bcorp et j'étais tellement contente de pouvoir faire la démarche que je n'ai pas eu de difficultés particulières. Je pense que c'est comme tout, j'ai eu un entretien avec le groupe Yves rochez qui m'ont félicité parce qu'ils créent une marque et ils se lançaient dans bcorp et ils demandaient comment on fait pour embarquer les salariés et les managers. C'est compliqué parce que pour moi c'est le fait que les gens soient convaincus personnellement. Sinon tout à l'air fastidieux. Moi oui j'ai passé des heures et des heures et des heures à faire la certification sauf que je n'ai pas envie que demain Bcorp ne veule plus rien dire. Donc évidemment, c'est logique si on veut que le label veuille dire quelque chose, il faut bien prouver qu'on va être juste. Ils ne vont pas juste croire en ma bonne foi et on est obligé de prouver, de demander de la documentation aux fournisseurs… Oui c'est normal ; J'ai trouvé ça rassurant. Maintenant je sais que la certification veut dire quelque chose. Et quand on voit certaines marques on est un peu étonné comme des marques de Danone ou les deux vaches ou je ne sais pas trop quoi. Et je sais qu'ils ont cette certification et que si c'est le cas c'est vérifié, contre vérifié. On a un audit écrit puis un audit en oral. On a un call avec une auditrice à New-York. Moi ça ne m'a pas paru fastidieux.

E- Donc selon vous, il ne serait pas nécessaire de mettre en place des facilités pour les PME ? Par rapport aux grandes entreprises.

C- Peut être que parce que j'avais déjà fait le BIA dans mon autre entreprise peut être que cela ne m'a pas semblé si difficile. Effectivement demain j'ai une marque qui m'a sollicité en disant nous on ne va pas faire appel à une agence, pour nous aider à la certification, apparemment vous l'avez fait seule, est ce qu'on peut se parler ? J'ai l'impression que ce n'est pas si difficile que ça. Surtout en fait quand on est dans une grande entreprise. Il y a 3000 choses. Si on est Danone ou une sous marque, tout est à prendre en compte. Mais moi en tant que gérante d'une très petite entreprise, je sais absolument tout ce qui se passe dans mon entreprise de A à Z. Donc quand on me pose des questions je n'ai pas besoin de demander à je ne sais qui de je ne sais quelle équipe pour savoir ce qu'ils font et comment ils font. Mais moi les fournisseurs je les connais tous, je fais tout, cela me semble simple. On n'a pas fait appel à une société externe. Bcorp est aussi super présent. C'est

peut-être parce que nous on était pending, on avait choisi de l'être pour avant d'avoir un an d'exercice fiscale faire partie de la démarche. Donc ça ne veut pas dire grand-chose mais on était quand même déjà dans la communauté. Donc moi je pouvais déjà participer aux calls mensuels. J'étais déjà en contact avec les équipes de Blab France ; Donc quand j'avais des questions, à l'époque en plus on était beaucoup moins. Donc ils étaient super disponibles. J'ai dû poser une ou deux questions soit à Blab France soit à Bcorp Europe. Car c'est eux par lesquels on passe pour la certification. Les gens étaient dispos. J'aurais pris une agence si je m'étais dit mon temps j'ai envie de l'utiliser pour autre chose et j'ai l'argent pour déléguer cela a quelqu'un. Mais pas au niveau de la difficulté. Cela aurait été stratégique.

E- Durant les réunions mensuelles, je rebondis sur ça, de quoi parlez vous concrètement ? Des mises en place de ces derniers temps ?

C- Non c'est plus, la communauté Blab France est assez bien animée. On se retrouve tous les mois, ils nous tiennent au courant des chiffres, de l'avancée de communauté, de synergie qu'on peut trouver les uns avec les autres, on accueille les nouvelles Bcorp du mois et puis après il y a un temps d'échange si on a des questions des choses comme ça. Toi on pose nos questions durant la réunion mensuelle mais là on est beaucoup beaucoup. Fin voila. Soit, en tout cas le fait d'être pending et d'être dans les calls et tout ça, on connaissait. Et puis on les faisait en présentiel avant. Cela veut dire qu'on crée un réseau. Moi, notre préparateur de colis, cette entreprise d'insertion, je l'ai connue grâce à une conversation avec le PDG de Veja. Il était à un évent bcorp, après on a discuté et on parlait des expéditions et tout ça. Et nous on n'a pas du tout les volumes de Veja mais il m'a dit tu devrait regarder, eux, ils ont un service de logistique qui est super. Nous quand on était plus petit on faisait appel à eux. Donc même si on ne pose pas les questions pendant le call, on se fait un réseau de gens qui ont les mêmes valeurs et qui fonctionnent de la même façon. Donc se fait des bons plans … Et pour la certification je connaissais aussi des gens, je pouvais poser des questions si j'avais besoin. Comme le mec que je vais recevoir demain. Il a contacté Blab et eux lui ont dit, eux c'est une marque de cosmétique comme vous et ils ont aussi décidé de faire la transition seule. Vous pouvez les contacter pour qu'ils vous guident.

E- niveau partenariat un peu axés vers le durable vous avez quoi ?

C- alors avec la société qui fait les colis c'est un contact commercial. Ici c'est la logistique, c'est un contrat commercial comme un fournisseur classique. En partenariat, pour la dernière campagne par exemple, on avait 5 partenaires et on les choisit aussi leur valeur et la façon dont ils font les choses. Par exemple, muse Under wear, elle utilise une matière qui est écoconçue, qui ne fait pas d'irritation, elle produit en France, elle met en place les enveloppes réutilisables. Une autre marque qui s'appelle Lundi au soleil qui fait des articles textiles brodés. Elle, elle brode en France, le tissu est fait dans les Voges. On ne travaillera pas avec une marque qui fait des trucs en Chine par exemple.

E- Comment faites-vous pour vérifier votre évolution au fil du temps ? Avez-vous mis en place des indicateurs ?

C- l'électricité, on n'en a pas. Nous on n'a rien en interne. La seule chose qu'on regarde c'est les matériaux qu'on achète, qu'on utilise… Mais j'avoue que là on n'a ni le temps ni l'argent pour avoir des KPI dans tous les sens. Il faut juste que je suive mon chiffre d'affaires ce serait déjà pas mal. Donc non. Comme on n'a pas d'outil industriel, on n'a pas des choses concrètes qu'on peut suivre. Nous c'est juste dans le développement des produits, trouver des matériaux de plus en plus écoresponsables, améliorer les choses existantes mais on n'a pas de KPI à suivre. On ne calcul pas nos émissions de carbone.

E- Encore une fois, une question qui n'a pas de lien avec ma grille mais avez-vous pour objectif dans un futur proche d'ouvrir votre propre boutique ?

C- Pas vraiment. Pas pour le moment, pas dans le moyen terme. Pourquoi pas si une opportunité se présente parce qu'on marche vraiment beaucoup à l'opportunité mais euh d'autant plus là après notre année covid. Avoir un lieu à soi n'est pas le bon investissement.

E- Avez-vous beaucoup de revendeurs d'ailleurs ? Pensez-vous avoir beaucoup souffert de l'année covid ?

C- Nous au global on ne se plaint pas. Car au mois de mars quand ont eu le premier confinement, c'est là ou la marque a changé un peu de dimension. On avait déjà un partenariat avec une influenceuse qui était programmé, bien avant qu'on sache qu'il y allait avoir tout ce bordel. Et ça a super bien marché. Je pense qu'avec cette influenceuse là ça aurait super bien marché quoi qu'il arrive mais là les gens étaient d'autant plus sur Instagram et sur les réseaux. Donc de ce côté là on ne va pas se plaindre, nous on est beaucoup commandé en ligne. Donc ça a été mais on ne saura jamais quand même ce qu'on aurait pu gagner avec les différents points de ventes. Par exemple avant le covid, les galeries Lafayette, on y est depuis le tout début, avant le covid ils passaient une commande de réassort au moins tous les mois. Et là elles ont été fermées presque un an et donc ils n'ont pas recommandé. Juste avant le premier confinement on devait être référencé au printemps. Et finalement ils nous ont mis en boutique au mois de novembre quand ils ont rouvert pour refermer au mois de décembre. Donc voila, on ne saura pas le manque à gagner qu'on a avec les points de ventes. En plus on a eu des points de vente qui ont fermé définitivement parce qu'ils n'ont pas réussi à se relever de ça. Par contre à d'autres domaines on ne se plaint pas du tout car en étant en ligne ça a plutôt bien marché et ça a permis de compenser le reste. On a une trentaine de revendeurs, surtout en Belgique d'ailleurs. Les points de ventes en Belgique on en a pas mal parce qu'on a un distributeur en Belgique. Il y a une jeune femme qui adore nos produits, qui est distributeur, c'est son métier quoi, et du coup elle a pris notre marque dans son portefeuille pour nous distributeur en Belgique et ça marche plutôt pas mal. Après il y a eu aussi les confinements et tout ça donc c'est aussi plus compliqué mais voila. On est pas mal implanté en Belgique, en France, en suisse, un point en Italie, un en Jordanie et UK beaucoup.

E- les influenceuses c'est vous qui allez vers elles ou plutôt l'inverse ?

C- Alors ça dépend, ça dépend. Généralement, nous, les gens viennent plus vers nous. Ce n'est pas qu'on ne le fait pas. Mais on se rend compte que notre produit, le baume pour la vulve, on préfère que ce soit les gens qui viennent vers nous parce que si, elles viennent vers nous c'est qu'elles sont OK d'en parler. Parce que les autres influenceuses, tout le monde n'est pas à l'aise de parler d'un produit pour la vulve et nous on n'a pas besoin d'avoir un truc où on dit les choses à demi-mot et machin. Donc on préfère laisser les gens venir vers nous, parce que s'ils viennent vers nous c'est qu'ils veulent bien le faire. Ça nous fait gagner du temps et à eux aussi.

E- Comment se passe l'expédition des colis ? Faites vous attention à diminuer vos émissions ?

C- L'entreprise avec laquelle on travaille, elle prépare et puis elle expédie les colis. Après on choisit le prestataire de transport. Elle bosse avec colissimo. Enfin on a choisi colissimo car c'est le plus éco responsable. Et puis mondial Relay car on n'a pas trop le choix. Et coursier vélo pour ceux qui sont à Paris. Et puis autrement pour les gros colis pour les revendeurs, c'est DHL TNT ou UPS. Eux aussi pour le coup ils essayent de faire des efforts. Bon après à partir du moment où on fait une entreprise commerciale il y a des choses, si je voulais vraiment avoir un impact positif sur la

planète j'irais planter des arbres toute la journée encore une fois. A partir du moment où j'ai une entreprise il faut bien que j'envoie mes colis. Je peux faire des choix comme ne jamais vendre en Chine par exemple. Mais autrement il faut bien que j'envoie les colis. Colissimo fait beaucoup d'efforts sur leur impact car c'est un peu une entreprise d'état et qu'ils sont plutôt pas mal sur l'écoresponsabilité. Après DHL TNT… Apres il y en a un des deux qui a presque toute sa flotte en voitures électriques.

E- En parlant de planter des arbres, vous n'avez pas dans vos objectifs un jour d'en venir à faire ça pour arriver en émission de carbone zéro ?

C- Si, si c'était vachement bien mais là j'ai pas du tout le temps de m'en occuper mais ça, ca serait vachement bien. Compenser, ce serait top. Et il faut les moyens en plus.

E- J'ai vu que vous reversiez 2% à gynécologie sans frontière, comment cela fonctionne ? Avez-vous aussi d'autres labels ?

C- Ca se passe super bien. A la fin de l'année on leur verse 2% sur les baumes vendus. On en parle. On leur fait confiance dans le sens, là ils nous on dit pour l'argent versé de 2020, on aurait besoin de le mettre sur la plateforme, (canif je crois), et une plateforme qui vient en aides aux, fin qui agit sur les violences faites aux femmes. Est-ce qu'on peut allouer cet argent là sur cette plateforme pour la développer ? Et puis ce qu'ils ont besoin de beaucoup de bénévoles dans toute la France, des sages femmes, des infirmières médecins qui veulent bien intervenir pour les cas qui sont sur cette plateforme. Donc ils nous ont demandé, on a direct dit oui, ok. Ils parlent et puis on leur dit oui. On a décidé de partir sur cette association car au tout départ, on aurait bien voulu verser l'argent à une association qui s'occupe de l'excision. Personnellement ça nous semblait important, on ne le vit pas hein, mais voila, pour nous si on a créé un baume pour la vulve c'est qu'on veut prendre soin des femmes et de leur sexualité, c'est que c'est important. Pas que pour la sexualité mais pour tout le reste. Donc l'excision est l'extrême opposé de ça, les mutilations génitales. Donc aurait voulu, donner l'argent à une association car nous on ne peut rien faire pour. Il y a des gens qui sont experts de ça et qui font ça beaucoup mieux que nous. Notre rôle c'est d'avoir une entreprise, le leur c'est d'aider les femmes excisées. Sauf qu'on n'en a pas trouvé, c'est difficile d'associer sa marque à une association qui… il y en avait une avec laquelle on avait discuté. Qui fait surement des choses très bien mais c'est une petite association, on ne sait pas bien savoir où va l'argent. Puis moi je trouvais que j'aimais pas du tout la donc dont elle communiquait sur ses réseaux parfois avec des choses très agressives, beaucoup de gros mots. Moi je peux parler de tout, on le voit sur le compte Instagram mais ma limite c'est la vulgarité et l'agressivité. Et donc je trouvais que sa communication n'était pas top et je ne voulais pas associer l'image de notre marque avec cela. Et donc là on a cherché et on est tombé sur gynécologie sans frontière. Qui s'occupe des femmes excisées pas uniquement mais qui agissent aussi là-dessus et qui agissent sur le bien être génital féminin et gynécologique et au-delà de ça aussi. On a trouvé ça super en ayant eu un rendez vous avec eux.

On fait aussi ponctuellement des petits trucs. Par exemple on a été en association avec une « he for she ». C'est une association d'école de commerce, de femmes dans les écoles de commerces qui font des trucs pour l'égalité homme femme… on participe avec eux, on donne des baumes gratuitement pour mettre en place des concours pour lever des fonds m. autrement déjà 2% c'est beaucoup. Et on a aussi un label Ecocert pour composition organique et puis bcorp.

E- pour finir vous recevez beaucoup d'interviews de ce type ?

C- Euh oui quand même, vous êtes la quatrième ou la cinquième étudiante. On a aussi des interviews avec des marques comme demain ou comme il a une semaine pour la certification Bcorp et voila. Quand on peut c'est important de pouvoir aider. Puis la démarche bcorp c'est un peu ça aussi, quand on est dans la communauté on n'est pas concurrent. Évidemment quand je parlais avec le groupe Yves rocher je faisais attention à ne pas donner mes fournisseurs et mes machins car là on est dans le même domaine et c'est autre chose mais là en tous cas on voit plutôt les choses comme quand on peut partager et échanger sur ces sujets-là autant le faire car si ça peut aider et faire en sorte qu'on aille tous dans ce sens là c'est super quoi.

Clôture d'interview, remerciements.

Annexe 21 : Interview de Plumier Fabian – chef du service qualité sécurité environnement chez Intraco consulting (Consultant) – 28 juillet 2021

Introduction – Demande d'enregistrement : La personne interviewée est en voiture et n'a pas beaucoup de temps.

E-Dans quel type de structure intervenez vous ? En moyenne sont elles plutôt grandes ou au contraire plutôt de petites structures ?

F-De toutes tailles, cela vient de la très petite entreprise à la vraiment très grosse.

E-Pouvez vous décrire votre rôle au quotidien ?

F-Chez Intraco je suis responsable du département qualité sécurité environnement énergie. Donc j'ai la gestion du département et je suis consultant et formateur dans les matières environnementales, qualité, principalement énergies aussi. Voila. Donc je fais des formations, audit interne, accompagnement des entreprises dans le cadre de certificats. Mais on ne délivre pas les certifications. Nous on ne certifie pas. On n'est pas un organisme certificateur. On aide à la mise en place, à l'intégration des systèmes dans les entreprises. Après on accompagne les entreprises dans la certification. On va les aider à répondre aux questions des consultants externes mais on ne certifie pas.

E-J 'ai pu observer sur votre site que vous aidez à la mise en place des certifications ISO et EMAS pourquoi avoir choisi ces deux certifications et non une autre comme la bcorp dont on entend beaucoup parler ces temps-ci ?

F-On peut accompagner sur beaucoup plus que ça. Si la responsabilité sociale des entreprises vous intéresse, et est une facette environnementale. C'est le genre de trucs qu'on peut faire aussi. En matière de certification on fait le bio également en lien avec l'environnement. On n'est pas restreint à l'ISO 14001 ou l'EMAS.

E-Quel est votre avis sur les certifications en général ? conseillez-vous la certification aux entreprises que vous encadrez ? Dans quelles situations conseillez-vous de se faire certifier ?

F-Ça dépend des objectifs de l'entreprise. C'est plutôt à elle d'y répondre à cette question. Quelles sont ses attentes et besoins, et en fonction de ça, euh, voir si la certification est une opportunité pour elle ou pas. Ou si ça va lui amener des contraintes éventuelle et des couts supplémentaires qui ne lui apporteront peut être pas suffisamment. Je ne peux pas dire de manière générale allez vers la certification. Ça non. C'est en fonction de l'analyse de la situation de l'entreprise. Notamment l'analyse du contexte de l'entreprise. S'il y a un besoin, si la clientèle est répondante d'un point de vue marketing à une certification la ca peut être intéressant par exemple. Maintenant pour moi la certification ne doit pas être un but en soi. La certification c'est la cerise sur le gâteau je dirais. La plus grande plus value d'un système de management c'est le système de management en tant que tel. Ce sont les outils, la manière de fonctionner qui va qui vont être optimisé dans l'entreprise. Le fait d'avoir un cachet ISO ou EMAS, oui c'est un plus, mais je dirais que ce n'est qu'un plus. Le principal n'est pas là.

E-Ok merci pour votre avis.

F-Donc en effet, il y a plusieurs manières pour accompagner les entreprises. Notre façon de faire c'est de mettre en place des outils qui soient pertinents, efficaces et qui amènent systématiquement une plus-value pour l'entreprise.et on va vers une diminution de leurs impacts environnementaux. Après je dirais que le reste est à la limite un tout petit peu accessoire.

E-Lorsque vous dites outils, vous pensez à quoi ? En dehors de la mesure des émissions de carbone par exemple.

F-Euh dans les outils à mettre en place il y en a un tas hein. Il y a tout ce qui est analyse environnementale, suivi des indicateurs, des objectifs, le plan de l'action, il y a la gestion des contrôle techniques obligatoires, gestion des situations d'urgence… Vraiment tous les outils concrets qui les aident et qui leur facilitent la vie.

E-Les entreprises font appel à vous lorsqu'elles rencontrent des difficultés, pouvez vous me parler de ces difficultés ? quelles sont les difficultés que les entreprises rencontrent le plus lors de leur certification ?

F-Euh, le temps à y consacrer et le budget sans doute.

E-J 'ai aussi eu comme réponse lors de mes interviews qu'il pouvait être difficile de faire en sorte que tous les employés se sentent concernés. Est-ce une difficulté que vous rencontrez également dans les entreprises ?

F-Oui tout à fait. Dans ce cas on peut mettre en place la formation, c'est un outil de sensibilisation mais il n'y a pas que ça. Il y a aussi je vous parlais tout à l'heure d'outil concret qu'on a développé. C'est la manière dont on va développer l'outil qui va faire en sorte que l'outil soit utilisable pour les employés. Car cela entre dans leur gestion quotidienne. C'est pour ça qu'un outil pour une entreprise ne conviendra pas à une autre. On peut personnaliser et voir les analyses d'une manière complètement différentes en fonction des entreprises.

E-Combien de temps restez-vous en moyenne dans une entreprise qui désirerait se faire certifier ?

F-Euh, on va dire, ça peut être, soyons larges, entre 10 et 50 jours. Pour la mise ne place d'un système de management il ne faut pas nécessairement plus de jours. Maintenant ça peut être des systèmes qu'il faut suivre annuellement. Cela dépend un peu quel est la… Ce sont les ressources humaines qui sont désignées en interne pour gérer le système. Si en effet, ils ont besoin d'une gestion quotidienne ça peut être beaucoup plus. J'ai dû accompagner une entreprise pendant 3 ans dans le cadre d'un système de management comme ça. Mais cela reste moins courant. Plus occasionnel.

E-Si vous deviez donner des exemples des démarches que vous leur conseillez des mettre en place à court, moyen et long terme que diriez vous ? Que conseillez vous aux entreprises qui n'ont pas encore de SME ? Est-ce que donner des conseils directs tel que par exemple, revoir les emballages, réduire les déchets fait aussi partie de votre rôle ?

F-Oui tout à fait mais c'est l'analyse environnementale qui déterminera tout ça. Ça dépend de la thématique, il y a énormément de chose qu'on peut mettre en place à plus ou moins court terme. Oui il y a des choses mais c'est vraiment du cas par cas. C'est en fonction de ce que l'entreprise à déjà mis en place qu'on pourra identifier. Il n'y a pas de règles générales.

E-Concernant les indicateurs dont il faut prendre les mesures, que conseillez vous pratiquement systématiquement à vos clients ? Bien que je sois consciente qu'il s'agisse beaucoup de cas par cas.

F-De nouveau on est sur cas par cas ! à savoir que l'ISO 14001 n'impose aucun indicateur. EMAS impose des indicateurs de base. C'est vraiment du cas par cas. Ça dépend ce que l'état des lieux environnemental à identifié, de ce que la politique, stratégie environnementale a souhaité mettre en avant. Il y a vraiment quelque chose d'important et c'est la cohérence. La cohérence avec la réalité de

terrain. La consommation d'énergie, les émissions de carbone, la consommation d'eau font partie des choses qui reviennent régulièrement. Dans 80, 90% des cas vous aurez la consommation. Mais maintenant si vous êtes dans un bâtiment à une entreprise ou un propriétaire qui loue quelques étages pour faire des bureaux dans le bâtiment. Le suivi électrique et de gaz ne sera pas nécessairement évident. Donc dans ce cas il n'y aura pas de généralité.

E-En dehors des indicateurs de consommation d'eau, d'électricité, de quantité de déchet, qu'avez-vous d'autres comme indicateurs récurrent ?

F-Il y a les émissions dans l'air et dans l'eau. Euh ici on est plutôt dans les indicateurs quantitatifs mais il y a aussi des indicateurs qualitatifs qui jugent de la qualité d'un système, de la mise en place d'audit interne, de l'implication du personnel, des choses qui sont moins mesurables mais qui ont aussi leur importance.

E-Comment vous y prenez-vous pour faire des mesures qualitatives dans ce cas ?

F-La bonne question, cela dépendra de l'indicateur. Par rapport au bon fonctionnement du système, il y aura parfois quand même du quantitatif. Par exemple l'évolution des non-conformités dans le système cela peut être un indicateur pertinent, les accidents environnementaux, les plaintes reçues concernant l'environnement, ce genre de chose. C'est un sujet très large. Beaucoup de chose est du cas par cas. Une offre ça s'accepte quand il y a un bon contact avec le client.

Clôture d'interview, remerciements.

Annexe 22 : Interview de Heck Kristina – Directeur de programme Solutions durables cher GoodPlanet (Consultant) – 6 août 2021

Introduction – Demande d'enregistrement

E-Pouvez-vous à votre tour vous présenter un petit peu ? Quel est votre rôle quotidien ?

K- je m'appelle Kristina Heck, je suis directrice d'un programme chez good Planet. C'est le programme sustainable solutions. C'est un programme qui travaille sur les collaborations avec des entreprises justement autour de la durabilité. On propose à la fois des ateliers et des teams buildings durables pour employés. Masi aussi des coachings et du soutien dans la mise en place des démarches de durabilité. Nous sommes une association. Nous avons un bureau avec 80 employés ou collaborateurs. La plupart des collaborateurs intervient dans des écoles. On propose des ateliers de sensibilisation dans des écoles, de la maternelle jusqu'à l'université. Ça, ça fait une grosse partie de notre travail. On a quelques activités pour le grand public aussi ; comme le BIG JUMP par exemple. ça se fait une fois par an. On y sensibilise le grand public sur la propreté de l'eau. Et voila il y a les sutainables solutions donc tout ce qu'on fait pour les entreprises mais aussi pour les organisations et les administrations locales. C'est le troisième groupe cible de notre association.

E-J'ai vu voir qu'il y avait une partie association et une partie fondation. Pouvez-vous m'expliquer la différence entre les deux, en quoi cela consiste-il ?

K- il y a aussi une fondation mais on n'est pas vraiment attaché. On collabore, on a le même nom. Mais la fondation c'est vraiment la fondation en France. On a un lien avec eux. On appelle ça notre organisation sœur des fois. Mais il n'y a pas un lien organisationnel vraiment entre les ceux. On partage plutôt le nom et la connaissance et on s'échange voilà. On fait certaines choses pareilles. On a quand même les expositions. On a les expositions de Ian arthus bertrand. On peut en profiter aussi en Belgique de certaines expositions ou des films par exemple. Mais nous. Par exemple le nouveau film legency de yan arthus bertrand est sorti, il est déjà sorti en France et sortira en Belgique en automne. Nous on a le droit de le montrer en première… on fait aussi notre offre avec des ateliers pour les enfants et des ateliers pour les adultes ; cela se ressemble quand même beaucoup. Mais au niveau organisationnel on n'échange pas les collaborateurs par exemple… cela reste bien deux organisations séparées.

E-Ah oui… Alors, pouvez-vous me dire comment est entrée la durabilité dans votre vie et dans celle de l'entreprise ?

K- L'organisation est faite pour, c'est le but de l'organisation la durabilité et de créer les liens entre les gens et la nature, l'environnement. Nous travaillons sur 7 programmes thématiques donc l'eau, l'énergie durable, la mobilité durable, l'alimentation, le changement climatique et l'économie circulaire et la nature ; la déconnexion entre les hommes et la nature. Voilà ça ce sont les programmes thématiques. Et dans tous les programmes on essaye d'inclue les aspects de bien-être et de la diversité. On se concentre dans notre nouvelle stratégie sur les personnes dans une situation un peu difficile. Donc des personnes précarisées et on essaye de les intégrer dans les activités dans la nature pour aussi les former, les sensibiliser…

E- Vous êtes durable mais possédez-vous une certification ou un label pour votre association ?

K- C'est le cœur de notre métier, donc on est une association reconnue pour la durabilité de la part de l'état dans les trois régions de la Belgique donc l'état nous reconnait comme une association qui travaille dans la durabilité et qui surtout dans l'aspect de la protection et la sensibilisation autour des thématiques de nature, de développement durable et de l'environnemental. Donc on est reconnu pour

ça. On n'a pas besoin d'une certification, on est un autre type d'organisation et on a cette reconnaissance de la part du gouvernement.

E-Comment avez-vous obtenu la reconnaissance du gouvernement ?

K-cela s'est fait à la suite de demande de subsides. Souvent tous les ans ou tout les 5ans, il y a des grands appels d'offre pour être reconnu et pour recevoir des subsides de la part du gouvernement. Donc nous on faisait partie de ça et on a la reconnaissance obtenue dans les trois régions grâce à ça. Actuellement c'est en cours pour la Flandre, on a soumis notre proposition, le renouvellement, justement pour les 5années à venir.

E- ah d'accord. Vous m'avez dit que vous vous rendiez parfois dans les entreprises pour leur venir en aide. Que faites-vous concrètement dans les entreprises ? Quel est votre rôle lorsque vous vous rendez sur place ?

K- On a plusieurs rôles. Soit on intervient vraiment dans la partie engagement des employés donc une entreprise qui est déjà en stratégie de durabilité et on intervient pour sensibiliser et impliquer les collaborateurs dans cette démarche. On propose des ateliers, des activités interactives. Des fois ce sont aussi des stands d'informations. Pour intégrer et informer les employés sur une certaines thématique comme le changement climatique, la biodiversité … ça c'est une activité. Des fois c'est plutôt des teams building un peu fun, parfois un peu plus sérieux. En travaillant autour de la thématique prioritaire pour l'entreprise. Et on essaye d'engager les collaborateurs dans la démarche de l'entreprise. Cela c'est une partie du travail. On forme aussi des éco coach, des ambassadeurs dans l'entreprises avec des technologies de changement de comportements liées au changement de comportement vers un comportement plus durable. On les aide à mettre en place les bonnes démarches, les bons outils pour le faire. L'autre fois, on a des labels, on les gère. On a un label pour l'éco tourisme. C'est le greenkey. Aussi un label pour des plages, des lacs, des zones de baignade et aussi des ports. Ça c'est le blue flag. On gère l'accessibilité. Les labels reprennent beaucoup d'aspect de durabilité. Aussi des aspects de d'accessibilité. Par exemple pour des personnes avec des difficultés, des mobilités réduites… on a un troisième label, pour des parcs plutôt ou des espaces verts en ville. C'est le green flag. Donc on gère nous trois labels et on accompagne aussi des organisations dans leur démarche pour obtenir le label. Des fois ils sont déjà avancés et on doit plutôt les labeliser, d'autre fois il faut les informer un peu plus, expliquer les critères, ce qu'il faut faire pour obtenir le label.

E- Quand vous dites que vous accompagnez parfois dans les entreprises même en dehors de vos labels, avez-vous déjà accompagné des entreprises essayant d'obtenir une autre certification que la vôtre ?

K- notre accompagnement n'est pas forcément lié à un label, sauf si c'est le notre. Sinon c'est plutôt un accompagnement, un coaching interactif, participatif. Souvent on travaille avec les SDG, les ODD en français, on aide l'équipe à trouver les bonnes priorités. On les aide à choisir sur quelle thématique ils vont se concentrer et préparer un plan d'action. On n'est pas dans le conseil technique mais plutôt dans la partie participative, identifier les thématiques, les projets, les priorités qui sont à mettre en place. Et ensuite définir certaines actions ou coconstruire avec l'équipe. On a fait ça aussi à l'université avec des étudiants, on a animé un atelier de co-construction pour mettre en place les premières étapes, un plan d'actions pour mettre en place les projets ou les priorités. C'est plutôt le coté soft et l'accompagnement participatif ou con construit que nous faisons.

E- Selon vous, lors du démarrage d'une démarche durable qu'est ce qui est nécessaire dans toutes les entreprises à court terme ou moyen terme ?

K-pour moi tout d'abord c'est vraiment le commitment de la direction et des leaders de l'entreprise ou de l'organisation. S'il n'y a pas la volonté du manager de le faire, d'aller dans ce sens. Cela va être vraiment difficile de mettre en place une démarche de durabilité qui tient la route, qui est durable, qui reste, qui est sérieuse. Pour moi, c'est un facteur clé. Ensuite, c'est important d'impliquer et d'engager les collaborateurs pour moi. Il faut faire comprendre pourquoi, la raison d'être, « le purpose » pourquoi on fait ça, pourquoi c'est nécessaire, expliquer leur rôle, qu'est ce que chacun et chacune peut faire pour contribuer à cette stratégie de durabilité.

E-lors de l'état des lieux de l'entreprise, comment procédez vous ? Faites vous un bilan carbone ?

K-Non, on laisse faire plutôt, on introduit les SDG ensuite on laisse les participants des workshops faire les analyses internes. Il y a deux aspects qui sont important, l'aspect technique, bien connaitre son impact et savoir où est-ce qu'il est le plus important et l'autre aspect c'est une enquête en interne chez l'entreprise pour savoir les priorités des collaborateurs et le coté participatif. Savoir ce qu'en pensent les collaborateurs, qu'elles sont les priorités selon eux, quel est l'importance des différents thématiques selon les collaborateurs dans l'entreprise. On a les deux aspects, le coté technique et le coté importance, à voir si l'enquête on la fait avec tout le monde ou bien juste avec une certaine partie, surtout les mangers et certains employés. Des fois, on implique aussi les stakeholders externes, pour avoir un point de vue externe aussi dans l'analyse de matérialités, de savoir quelle est la perception et quelle est l'importance dans les stakeholders externe à une certaine thématique.

E-Ah oui. Donc vous définissez les priorités. Et ensuite, fournissez vous les outils pour arriver à mettre les objectifs en place ?

K-non, on est une organisation qui reste vraiment dans le soft. On peut aider à prioriser et à mettre en place un plan d'action mais dès qu'on touche les aspects techniques c'est plutôt l'entreprise ou le responsable de la durabilité du CSR dans l'entreprise qui s'en occupe. Donc nous on intervient soit le processus s'arrête avec le planning et c'est l'entreprise qui se charge ensuite de mettre en place le planning ou encore on intervient pour la partie engagement des collaborateurs. Donc cela veut dire que s'ils sont décidé de travailler sur une certaines thématique nous on intervient pour donner des formations de sensibilisation par rapport à cette thématique pour expliquer bien quels sont les défis, les leviers, ce que chacun peut faire… Donc voila c'est vraiment la partie formations, sensibilisations qui est notre partie et la partie technique c'est généralement les CSR manager qui se charge de faire cela.

E- En moyenne, combien d'heures prestez vous dans une structure ?

K- ça dépend, cela peut être un atelier. Souvent c'est deux ou trois ateliers. On a deux ou trois ateliers prévus de deux heures, demi-journée. Ensuite, entre les ateliers, els collaborateurs de l'entreprise continuent à travailler dessus, ils ont un style de devoir à préparer pour le prochain atelier. Donc nous on n'est pas sur place. On intervient à des moments précis. Deux ou trois généralement avec des ateliers on donne de l'inspiration, un peu d'informations, ensuite ce sont les participants qui font le travail.

E-En général, lorsqu'on vous contact, savez-vous comment les structures entendent parler de vous ? êtes-vous conseillé par la région wallonne ?

K- on nous connait, souvent vis-à-vis des activités dans les écoles. Beaucoup de parents nous connaissent parce qu'ils ont entendu leurs enfants parler de nous. Ensuite le Big Jump c'est quand même plus ou moins connu en Belgique. Surtout si on creuse un peu, il y a notre site web. Parfois des

gens cherche juste sur internet et qui nous trouve comme ça. Aussi notre directeur Jo Van Cauwenberge est très connu, il connait beaucoup d'entreprises et des directeurs, ça aussi ca ouvre beaucoup de portes.

E- concernant les actions dans les écoles, comment cela se déroule-il ? faites vous cela de manière bénévole ?

K- normalement cela se fait dans le contexte des projets. Les projets qui peuvent être financé par les entités publiques. Mais aussi souvent par des entreprises. Soit, on coconstruit le contenu d'un atelier ensemble avec nos partenaires et ensuite on propose des ateliers aux écoles. C'est gratuit pour les écoles. Ils ne doivent pas payer. C'est le partenaire qui paye et les écoles s'inscrivent pout simplement. On communique via les newsletters via enseignent et classemade, ce sont deux sites assez connus par les professeurs et ils peuvent trouver toutes les informations. Donc voila. Là on est une référence tous les profs, enfin je pense qu'on travaille avec la moitié des écoles en Belgique. On est assez connu. Des fois pour certains ateliers on a une longue liste d'attente parce que les moyens financiers ne suffisent pas pour toutes les écoles. On essaye de donner à chaque école les opportunités.

E-Lorsque vous vous rendez dans une entreprise afin d'aider à la mise en place de la durabilité, selon vous, quelles sont les plus grosses difficultés que les entreprises rencontrent ?

K- Il y a souvent quand même un manque de ressources personnelles et financière pour mettre en place des activités. Cela reste un défi même si de plus en plus des entreprises comprennent que la durabilité il faut le faire, c'est important mais les ressources sont toujours limitées. Sinon il y a des entreprises ou les gens sont très engagés mais qui ne sont pas encore arrivés à convaincre la direction. C'est aussi un défi. Parfois un manager d'équipe me contacte et on fait l'activité avec eux. Et ensuite ils essayent de convaincre le reste et la direction de faire pareil. Des fois c'est vraiment les directeurs qui nous contactent pour savoir ce qu'on peut faire ensemble. C'est parfois le département RH ou RSE qui nous contacte. Aussi le voluntaring est de plus en plus important dans les entreprises.

E-Lorsque vous intervenez dans les entreprises, en général il s'agit de petite structure ou des plus grande ?

K- ça dépend, pour tout ce qui est ateliers team building c'est vraiment les grosses structures. Pour la partie accompagnement coaching etc, c'est plutôt le moyen, petite structure. Ça peut être des entreprises, ça peut être aussi des organisations, des associations. Ce ne sont pas que des entreprises. Ça peut être des associations qui cherchent un soutien.

E- vous disiez faire surtout de la sensibilisation et de la formation. Vous ne donnez pas du tout de conseils sur des mesures à mettre en place pour mesurer les résultats ? vous ne parlez pas d'indicateurs avec eux ?

K- Sauf dans le cas des labels. Là il y a quand même des indicateurs comme l'usage d'énergie, de l'eau … donc ça fait partie des éco label key par exemple. Mais dans les autres cas on ne parle pas beaucoup des indicateurs c'est vrai. On a un outil pour mesurer l'impact des écoles. Ça mesure l'impact les déchets, le comportement de mobilité, l'énergie et l'eau. Mais par contre c'est fait d'une manière ludique, visuelle, c'est vraiment fait pour des enfants, on ne s'en sert pas pour les entreprises. Dans les entreprises souvent comme on ne travaille que le coté engagement ils sont déjà avec leur propose matrice ou KPI soit ils travaillent avec d'autres entreprises pour la partie KPI.

E-dans vos labels, quels KPI mettez-vous en place ? quels indicateurs sont important ?

K- Il y a beaucoup d'indicateur qualitatifs, donc par exemple, quel type de produits ils offrent pour le repas, quel type d'alimentation. Est-ce que c'est certifié ? Bio ? est ce qu'il y a des repas végétariens ? donc cela c'est une chose. Ensuite, tout ce qui est dans l'utilisation d'énergie. On mesure l'énergie qu'ils utilisent mais ensuite il y a aussi des critères comme les fenêtres, quel type de fenêtres, l'isolation des fenêtres, les systèmes d'éclairage, est-ce que c'est LED, ils doivent avoir des mesures comme quoi la lumière s'éteint automatiquement quand on quitte la salle. Donc c'est des critères qualitatifs qui guident et qui aident aussi à l'hôtel, au restaurant de savoir ce qu'il faut faire pour être plus durable. Ensuite ce sont vraiment les déchets qu'on mesure, c'est l'énergie et l'eau, la consommation de l'eau et les déchets qu'on mesure quantitativement. Pour le reste ce sont des critères qui guident, qui aident, quel type de produit il faut utiliser pour le nettoyage, quel type on ne peut pas utiliser…

E- pensez-vous qu'à long terme tout ce que les entrperises vont mettre en place vont leur permettre de gagner de l'argent en faisant des économies par exemple d'énergie. Ou bien les investissements sont trop gros pour arriver à les amortir et donc c'est uniquement fait dans le but de protéger l'environnement ?

K-Je pense à long terme, ils gagnent. Cela permet de faire des économies. Après à court terme il y a évidement des couts, s'il faut remplacer ou faire des investissements, les machines qu'on utilise, les machines de lavages, l'isolation… Mais à long terme cela se rentabilise et c'est intéressant, surtout pour les grosses structures comme un hôtel, déjà changer dans les douches les pommeaux pour mettre un peu moins de débit, cela a un gros impact sur la consommation de l'eau de l'entreprise donc évidemment ils vont faire des économies à travers cela. Pour la consommation d'eau nous on recommande ou parfois on oblige de faire certaines mesures. Ensuite ils voient els effets mais on ne calcul pas l'argent derrière, ça c'est vrai.

E-Ok. Et vous, travaillez vous dans un bureau ?

K-Oui

E-Oké, dans votre bureau quelles sont les mesures mises en place ?

K-on n'a pas notre propre bâtiment. On n'est que 80 et on est souvent sur le terrain, dans les écoles. Donc on a un petit bureau, ici à Bruxelles dans Mundo B, ce sont des bureaux géré d'une manière durable. C'est pour cela qu'on a choisi ce type de bureau, ainsi c'est aligné à notre vision. Ensuite on essaye d'encourager nos collaborateurs à utiliser un maximum les transports en publiques, le vélo... mais des fois les écoles sont très loin donc c'est un peu compliqué. Mais donc on a choisi ce type de bureau car les bureaux et le transport sont les impacts les plus important chez nous. On essaye de travailler là-dessus aussi de notre part.

E- ah oui. Et dans votre bâtiment, quelles sont les mesures prises ? Qu'est-ce qui le rend durable ?

K- Il y a l'énergie, c'est un approvisionnement d'énergie verte. Ensuite il y a l'éclairage qui s'éteint, des choses comme cela. Ensuite on a un petit restaurant qui est sociale. Il emploi des personnes qui ont des difficultés à trouver un travail. On leur donne des opportunités. Il y a beaucoup de plats végétariens, bio… ensuite il y a un jardin derrière, un jardin qui accueille la diversité en ville avec un compost, un pont, un marais et des herbes qui attirent les insectes… c'est un jardin assez naturel derrière le bâtiment. Le café est Fairtrade et bio aussi. Le jardin est accessible par tout le monde. Il y a une partie où on ne peut pas aller, on peut la voir. Et sinon il y a aussi une petite terrasse sur laquelle on peut aller déjeuner. Le jardin est entretenu par Mundo B. des bâtiments comme cela il y en a, je ne

sais pas, 5 ou 10 à Bruxelles, donc ils gèrent les bâtiments, c'est leur métier, c'est l'entreprise qui fait cela.

E-Ah oui et donc dans votre bâtiment il y a d'autres gens que vous ?

K- il a plusieurs associations différentes oui. C'est vraiment ce coté la. C'est chouette on rencontre d'autres personnes qui travaillent sur des thématiques similaires ou autres. Mais tous sont dans le « save society ». Voilà.

E- Avez -vous des rassemblements prévus à l'avance avec les différentes associations pour discuter des projets mis en place ?

K- je ne sais pas. Je n'ai jamais participé, cela se peut qu'il y ait des fois des réunions de brainstorming pour améliorer la gestion des bureaux. Après il y a un certain nombre des locateurs qui font partie du conseil administratif de MundoB aussi mais après ça fait quelques temps qu'on n'est plus allé au bureau, je ne sais plus comment c'était avant. D'habitude on se croisait dans la cafétéria mais je ne sais plus ou je ne sais pas s'il y avait aussi des rencontres organisées.

E-Tant que vous parlez de ça, avec les écoles fermées, vous avez du fortement être impacté par la crise du corona virus ?

K-dans le premier confinement, oui. C'était assez dur, on a vraiment réduit, ¼ voir 1/3 des activités habituelles sur 2019 à cause du premier confinement. Ensuite ça nous a moins impacté, les écoles sont restées ouvertes donc on a pu intervenir. Ça a surtout impacté tout l travail dans les entrperises. On n'a presque plus rien fait puisqu'on travail de manière active, en présentiel, on sort dans la nature ensemble. On fait des activités qui impliquent souvent qu'on fasse ensemble quelque chose et donc ce type d'activité était presque impossible. En 2020, zéro on n'a rien fait. Cela a été extrêmement difficile de ce coté là. Mais les écoles, on a continué à intervenir normalement après le premier confinement.

E- pensez-vous que la crise du coronavirus va impacter fortement la durabilité ? Pensez-vous que nous allons effectuer un gros retour en arrière ? bine qu'on ne sache pas vraiment hien, juste votre avis.

K- Non, je ne pense pas. Au contraire, certains ont peut-être compris que c'est une thématique assez importante, je ne pense pas. Je pense que la thématique à plutôt augmenté d'importance et que dès qu'on peut il y aura plus de demande qu'avant. Maintenant il y a certains espoirs qu'on peut se réunir donc il y a déjà des demandes qui arrivent pour après la rentrée. Après on ne sait pas ce qui se passe, est-ce qu'il y aura un quatrième confinement ou pas. En tout cas il y a de la demande et l'importance c'est la thématique.

E- J'ai encore une petite dernière question. Tout à l'heure vous parliez de pousser les employés et les collaborateurs vers une mobilité durable. Avez-vous mis en place des primes ou des choses du styles ?

K- Non il n'y a pas de prime. On récompense. On peut choisir is on veut un billet de métro pour venir au bureau, si on décide de prendre le vélo on est récompensé aussi. Après souvent les gens qui travaillent chez nous sont déjà assez sensibilisés. On n'a pas besoin de les pousser, s'ils voient un moyen d'utiliser le train ils le font ; et si ce n'est pas possible ils utilisent la voiture. Mais je pense que ce n'est pas un manque de motivation chez les collaborateurs. Nous on n'a pas de voiture de la part de l'association déjà donc c'est chacun qui doit avoir la voiture ou pas. Et ensuite en récompense, peut importe si on utilise les transports publics, la voiture ou le vélo, on le fait dans tous les cas. Il n'y a pas inconvénient si on décide de se rendre au travail à vélo, on est quand même récompensé pour le trajet.

On ne paye pas la même chose. Le train, l'abonnement est remboursé. Après le reste c'est un prix par kilomètre mais je ne sais pas ce qu'est celui du vélo et celui de la voiture.

Clôture d'interview, remerciements.

Annexe 23 : Grille d'analyse des interviews

	IDEMA ISO14001 & EMAS	NORM SHOES Encore Rien	FAGUO Bcorp	BAÛBO Bcorp	INTRACO CONSULTING Consultant	GOODPLANET Consultant
Infos pour compléter la première partie :						
Motivation pour la certification	Directeur fort axé vers l'environnement, coté commercial (valoriser l'entreprise en mettant en avant le coté environnemental), prendre de l'avance sur les futures normes environnementales.	Motivation pour la durabilité déjà fort ancrée de base dans le noyau. Après la décision de se faire certifier, c'est pour d'une part la notoriété, d'autre part cela valide ce qu'on fait ; prouve qu'on fait des choses bien et en règle.	L'idée de la durabilité était déjà présente à la base du projet. Ensuite ils sont devenus entreprise à mission. Cela permet de montrer qu'on est en amélioration constante. On fixe des objectifs mais il est difficile de savoir s'ils sont ambitieux ou non. Donc mise en place d'une certification pour tester la performance des choix.	Valeurs personnelles, c'est dans la racine de l'entreprise. Elles voulaient se lancer dans l'écoresponsabilité et l'interdépendance.	/	c'est le but de l'organisation la durabilité et de créer les liens entre les gens et la nature, l'environnement. Nous travaillons sur 7 programmes thématiques donc l'eau, l'énergie durable, la mobilité durable, l'alimentation, le changement climatique et l'économie circulaire et la nature ; la déconnexion entre les hommes et la nature.
Le choix de la certification	EMAS est encore plus poussé qu'ISO. En plus il y avait une grosse promotion de la certification. Ils voulaient se démarquer de la certification ISO14001. D'abord EMAS puis ISO. Car si on a EMAS on possède aussi ISO.	Certification B corp. Plus de valeur ajoutée dans le secteur, moins cher, moins compliqué.	Bcorp, car c'est la certification la plus complète dans leur secteur d'activité sur tout les pans essentiels. C'est la plus complète et la plus exigeante.	Connu Bcorp avec le livre d'Ivan Chouinard (Patagonia) Pas hésité car c'est la seule internationale, mêmes critères d'études mais ça prend en compte la réalité de chaque pays. Bcorp valorise tous les efforts fait et ne sanctionne pas. Dans ce cas-ci, elle s'est rendu compte qu'il	/	/

				faut énormément prouver et que si quelqu'un est certifié c'est bien vérifié et donc véridique.		
Avis général sur la certification	Obligation de faire mieux pour garder la certification EMAS. Les fournisseurs étrangers ne connaissant pas la certification.	Cela permet de prouver qu'on est en règle. Un bon avis vu qu'ils vont la rejoindre, bien que ce soit un cout et beaucoup de document.	Il y a toujours des réponses qui ne sont pas validées ou des preuves non reçues.	Pour elle, il ne faut pas spécialement mettre en place une facilité pour les PME justement, les infos elle les connait toutes, elle connait tous les fournisseurs, c'est plus facile pour elle que si c'est une grosse entreprise et qu'il faut interroger tout le monde.	Ça dépend des objectifs de l'entreprise voir si la certification est une opportunité pour elle ou pas. Ou si ça va lui amener des contraintes éventuelle et des couts supplémentaires qui ne lui apporteront peut être pas suffisamment S'il y a un besoin, si la clientèle est répondante d'un point de vue marketing à une certification la ca peut être intéressant pas être un but en soi. La certification c'est la cerise sur le gâteau vers une diminution de leurs impacts environnementaux. Après je dirais que le reste est à la limite un tout petit peu accessoire.	on est une association reconnue pour la durabilité de la part de l'état dans les trois régions de la Belgique donc l'état nous reconnait comme une association qui travaille dans la durabilité et qui surtout dans l'aspect de la protection et la sensibilisation autour des thématiques de nature, de développement durable et de l'environnemental. Donc on est reconnu pour ça. On n'a pas besoin d'une certification, on est un autre type d'organisation et on a cette reconnaissance de la part du gouvernement.
Infos pour compléter la seconde partie :						

Difficultés rencontrées lors de la certification Ou lors de la démarche	L'implication du personnel, le coté administratif avec tous les documents à compléter, arriver à se démarquer et à faire valoir la certification auprès des marchés publics. Ne peut pas faire tout ce qu'ils désirent, seulement le temps et l'argent pour mettre en place une action.	Trouver les bons partenaires (fournisseurs) et les bonnes matières. Il a fallu faire beaucoup de tests pour être d'accord. Continuer d'innover et de se développer. Être certains de se différentier par rapport aux autres. Concernant la certification, c'est beaucoup de documents, de justifications. Certaines questions sont non pertinentes car elles concernent les employés et ils n'en ont pas. Il y a beaucoup d'écrits à avoir et quand t'es une PME c'est naturel mais tu n'écris pas forcément donc il va falloir écrire des politiques.	Il y avait énormément de questions, de document à produire, il faut un vrai temps de préparation. Ce n'est pas encore fort connu du client. Il faut arriver à la faire valoriser. Il est également difficile de se projeter. Arriver à répondre à un max de question, cela permet aussi de se tester, mettre en place de nouvelles solutions durables est le plus important.	Pas de difficultés pour la mise en place Bcorp. Elle est d'accord qu'il y a beaucoup de documents à rendre mais si on est convaincu de ce qu'on réalise cela semble plus facile. Avant le lancement du projet, il a fallu faire beaucoup de recherches, se documenter, trouver les bons fournisseurs, les bons matériaux, cela a pris beaucoup de temps.	temps à y consacrer et le budget	
Fait appel à une entreprise externe lors de la mise en place	Intraco consulting, grosse mise en place au début de la certification (tableau Excel pour les calculs de CO2), tous les mois documents avec changements de législation, les	Ils ont fait appel à CO2 Stratégie. Ils font des analyses de bilan carbone. Ils sont aussi en lien avec Graines de vie qui replante des arbres.	Fondation GoodPlanet : mesurent les émissions, trouvent des solutions et actions afin de les réduire et les compenser.	/	LEUR ROLE : C'est la manière dont on va développer l'outil qui va faire en sorte que l'outil soit utilisable pour les employés. TEMPS: entre 10 et 50 jours.	ROLE : renforcer l'engagement, formation d'éco coach, aide à la mise en place d'outils, certifications spéciales. TEMPS : souvent 2 ou 3 ateliers de 2heures. Ils ont un style de

	aide pour les remettre à jour.					devoir à préparer pour le prochain atelier. Donc nous on n'est pas sur place. On intervient à des moments précis.
Actions mises en place au court terme	Team EMAS, rappeler les bonnes habitudes au personnel, couper le chauffage le soir, mettre des horaires sur la chaudière (couper la nuit et les périodes estivales), moins laver le matériel, promouvoir la ligne de bus, pousser le co-voiturage (faire des études sur les habitations des employés), homeworking, étudier les habitudes de conduites et mettre en place un défi entre les employés, mise en place d'une gamme de produits écologiques. Mise en place d'un objectif environnement al. Revoir le cycle de vie du produit (de l'idée de conception à la fin de vie). Mise en place d'une newsletter sur l'écoconduite. Suivi de formation. Mise en place d'une newsletter par an pour les clients axés sur l'environnemen t.	Produit conçu de base pour être durable. Matières recyclées, tri des déchets, utilisation énergie verte. Mise en place de règles de déplacement des employés. Usines uniquement européennes, visitées afin de vérifier que tout est aux normes	Recherche sur google de nouvelles idées. Fournisseur d'énergie verte (ENERCOOP) : énergie verte : hydraulique, solaire, éolien. Formation sur l'ECO-conduite pour les employés. (Conduire en douceur, entretenir la voiture, réduire la climatisation) Trajets en train valorisé, flotte de voitures hybrides. Paramétrage de l'imprimante, resto/verso et noir et blanc, mise en veille, désactivation du lancement d'impression à distance, feuille de brouillon, papier certifié FSC/PEFC o recyclé, dématérialisat ion des supports papiers, visioconféren ce avec caméras coupées, prestataire de services en	Mise en place d'un bureau dans une pièce d'un appartement. Contrat d'énergie verte mais pas la main sur le bureau. Utilisation de pots en verre recyclé. Recherche de fournisseurs possédant les mêmes valeurs avant de se lancer dans le projet. Produit 100% bio Attention aux emballages et packaging : Frisure de carton recyclée dans les paquets, cartons recyclés et recyclables, pas de pellicule de plastique sur le produit, utilisation d'aucun plastique.	l'analyse environnemen tale qui déterminera tout ça.	commitment de la direction et des leaders de l'entreprise ou de l'organisation. S'il n'y a pas la volonté du manager de le faire, d'aller dans ce sens. Cela va être vraiment difficile de mettre en place une démarche de durabilité qui tient la route, qui est durable, qui reste, qui est sérieuse. bureaux géré d'une manière durable. C'est pour cela qu'on a choisi ce type de bureau, ainsi c'est aligné à notre vision. Ensuite on essaye d'encourager nos collaborateurs à utiliser un maximum les transports en publiques, le vélo... C'est un approvisionne ment d'énergie verte. Ensuite il y a l'éclairage qui s'éteint, des choses comme cela. Ensuite on a un petit restaurant qui est sociale. Il emploi des

			transports eco-friendly, produits respectueux de l'environnement. Diminution des déchets et de l'eau avec tips simples. Forme le client : règle de lavage, à froid, seulement quand nécessaire. Mise en place d'un produit d'entretien maison et éco-responsable. Confection des produits à partir de matières recyclées.			personnes qui ont des difficultés à trouver un travail. On leur donne des opportunités. Il y a beaucoup de plats végétariens, bio
Actions mises en place au moyen terme	Réisoler les bâtiments, passer tout au LED, récolter l'eau de pluie, proposition de vélos et scooters électriques, vente de produit écologique suivant leur label. Mise en place d'un supplier guide.	Politique de recyclage. Circularité, récupération des chaussures en fin de vie. Ils font des dons à des associations si bon état si pas, on broie et on réinjecte dans des nouvelles chaussures. Lancement d'un nouveau projet. Bureau dans un incubateur (Greenbeez) bâtiment tout à fait passif. Mise en place d'une chaine YouTube avec des vidéos avec des tips pour des initiatives à	Encouragement pour 1 repas végétarien par semaine pour les employés. Plus de vaisselles jetables, recyclage des capsules, tri drastique des déchet (avec société solution recyclage), mise en place d'un compost. Mise en place d'un service de seconde main direct à la boutique. Test de pérennité effectué sur les vêtements avant la vente.	Recherche afin d'avoir les petits pots en verre recyclé également. Si la société s'agrandit, recherche d'un bureau dans un incubateur. Contrat avec entreprise d'insertion sociale. Choix des prestataires de transport : colissimo qui est le plus écoresponsable et coursier à vélo pour ceux proche de paris.	/	sensibiliser et impliquer les collaborateurs dans cette démarche. On propose des ateliers, des activités interactives, team buildings. c'est important d'impliquer et d'engager les collaborateurs pour moi. Il faut faire comprendre pourquoi, la raison d'être, « le purpose » pourquoi on fait ça, pourquoi c'est nécessaire, expliquer leur rôle, qu'est ce que chacun et chacune peut faire pour contribuer à

		mettre en place pour la communauté.	Renseignent les clients sur l'entretien avec un partenariat (Clevercare.info) Plantent des arbres en France pour compenser. Usine labellisées, transparent sur tout fournissent l'adresse et laisse les gens qui le veulent visiter l'usine. Utilisation de bois de coco pour ne pas user des arbres. Afin de sensibiliser les gens, l'ensemble des informations comme l'émission de carbone est présente sur la description du produit. Il y a des liens cliquables car les gens ne cherchent pas à s'informer seul mais si c'est facile ils ont plus tendance à aller voir. Sondage auprès des clients afin de pouvoir calculer leurs déplacements dans le bilan carbone.			cette stratégie de durabilité. Planning les fenêtres, quel type de fenêtres, l'isolation des fenêtres, les systèmes d'éclairage, est-ce que c'est LED dans les douches les pommeaux pour mettre un peu moins de débit
Actions mises en place au	Refaire la façade, mise en place d'une	Développement de produits futurs avec	Déplacement des bureaux vers un	Mise en place d'une consigne sur les pots.	/	un jardin derrière, un jardin qui

long terme & avenir	toiture végétale, changer toutes les voitures pour passer à l'électrique.	encore des nouveaux produits et technique de recyclage ; Utiliser des meilleures matières, sourcing de matière première en Europe, que cela soit recyclable, que ça pollue le moins. Dissocier les matières est complexe et il faut encore évoluer. Evoluer en termes de politique.	environnement plus vert et plus proche des habitations. Des bâtiments plus verts également. Réduction du temps de transport. Achat de nouveaux matériaux de bureaux recyclés (forma 5) Msie en place d'un local vélo sécurisé et une indemnité mensuelle forfaitaire. Borne de tri, on peut remettre n'importe quel vêtement ou accessoire même si ce n'est pas de la marque Faguo. Mise en place de séminaire avec les employés dans les forets pour prendre les idées de tout le monde. Et mise en place une fois par mois de diné avec des gens du bureau pour discuter de ce que chacun fait. Matériaux innovant, coquille d'huitre, balles de tennis recyclées.	Emballages consignés et réutilisables. Un genre d'enveloppe dans le but de ne plus utiliser de carton. Espère un jour arriver à compenser avec la plantation d'arbres.		accueille la diversité en ville avec un compost, un pont, un marais et des herbes qui attirent les insectes… c'est un jardin assez naturel derrière le bâtiment. Le café est Fairtrade et bio aussi. Le jardin est accessible par tout le monde. Il y a une partie où on ne peut pas aller, on peut la voir.

			Recherche de fournisseur plus proche. (Adaptation d'horaire, politique de gouvernances, plus de jours de congé) L'emballage des colis est maintenant recyclé et recyclable. Mise en place de tutos pour bricoler avec les boites et les réutiliser.			
Mesure de résultats	Gaz, électricité, mobilité, déchets, impression (compteurs sur les imprimantes), suivi des émissions de CO2 Energie, déchet, achat vert	Bilan carbone. D'abord celui des produits et ensuite celui de l'entreprise. Mise en place de grille Excel que les co-fondateurs peuvent utiliser eux-mêmes et comprendre. Bilan carbone avant même de commencer.	Mise en place d'un bilan carbone avant même de commencer. Mesure du transport, déplacement des équipes, bureaux plus ECO-conscients, la restauration au quotidien, fournitures et services, l'énergie, l'énergie verte.	Pas de mesure d'électricité … Juste les matériaux achetés. Pas le temps ni l'argent pour surveiller plusieurs KPI. Pas de calcul d'émissions de carbone.	cas par cas l'ISO 14001 n'impose aucun indicateur. EMAS impose des indicateurs de base. Ça dépend ce que l'état des lieux environnemental à identifié, de ce que la politique, stratégie environnementale a souhaité mettre en avant. La consommation d'énergie, les émissions de carbone, la consommation d'eau font partie des choses qui reviennent régulièrement. Dans 80, 90% des cas vous aurez la consommation (si location de 2 pièces à un propriétaire	On a un outil pour mesurer l'impact des écoles. Ça mesure l'impact les déchets, le comportement de mobilité, l'énergie et l'eau. Il y a beaucoup d'indicateur qualitatifs, donc par exemple, quel type de produits ils offrent pour le repas, quel type d'alimentation. Est-ce que c'est certifié ? Bio ? est ce qu'il y a des repas végétariens ? donc cela c'est une chose. Ensuite, tout ce qui est dans l'utilisation d'énergie. On mesure l'énergie qu'ils utilisent mais ensuite il y a aussi des critères comme les fenêtres, quel type de fenêtres, l'isolation des fenêtres, les

					difficile à mesurer). émissions dans l'air et dans l'eau indicateurs qualitatifs qui jugent de la qualité d'un système, de la mise en place d'audit interne, de l'implication du personnel, des choses qui sont moins mesurables mais qui ont aussi leur importance. l'évolution des non-conformités dans le système cela peut être un indicateur pertinent, les accidents environnementaux	systèmes d'éclairage, est-ce que c'est LED, ils doivent avoir des mesures comme quoi la lumière s'éteint automatiquement quand on quitte la salle. Donc c'est des critères qualitatifs qui guident et qui aident aussi à l'hôtel, au restaurant de savoir ce qu'il faut faire pour être plus durable. Ensuite ce sont vraiment les déchets qu'on mesure, c'est l'énergie et l'eau, la consommation de l'eau et les déchets qu'on mesure quantitativement. Pour le reste ce sont des critères qui guident, qui aident, quel type de produit il faut utiliser pour le nettoyage, quel type on ne peut pas utiliser…
Calculs de couts vs rentabilité	Pas de calcul fait	/ (entreprise trop jeune)	Décision dès le départ de rester rentables. Certains ont démarrés en même temps et sont plus gros mais ont eu des années de pertes. Ici la rentabilité est au centre de tout au même point que la durabilité.		/	Je pense à long terme, ils gagnent. Cela permet de faire des économies. Après à court terme il y a évidement des couts, s'il faut remplacer ou faire des investissements, les machines qu'on utilise, les machines de lavages, l'isolation…

Autres informations importantes	Le domaine public ne valorise pas la certification et l'environnement, il fait plus attention au prix.	Ils se sont engagés dans One% for the planet. Ils vont donc verser 1% de leur chiffre d'affaires à des associations qui protègent l'environnement. Ils ont obtenu le subside Be circular mis en place par la région Bruxelloise, et font partie du label Circle made.	Ils sont entièrement transparents, ils ne craignent pas d'être recopié, au contraire, ils font de belles choses et encouragent les autres à en faire de même.	Possibilité d'obtenir de l'aide de Bcorp et des autres entreprises certifiées. Lors des calls, ils parlent des avancées de la communauté, des synergies possibles entre les membres, il y a un temps d'échange. Lors des partenariats avec Instagram ou des autres marques elles font bien attention aux valeurs. 2 % des ventes pour gynécologie sans frontières et mises en place d'actions ponctuelles, de dons pour des concours. Pas de concurrence dans la communauté mais ne partage tout de même pas les noms des fournisseurs.	. Il y a vraiment quelque chose d'important et c'est la cohérence	Non, je ne pense pas. Au contraire, certains ont peut-être compris que c'est une thématique assez importante, je ne pense pas. Je pense que la thématique à plutôt augmenté d'importance et que dès qu'on peut il y aura plus de demande qu'avant. Maintenant il y a certains espoirs qu'on peut se réunir donc il y a déjà des demandes qui arrivent pour après la rentrée. Après on ne sait pas ce qui se passe, est-ce qu'il y aura un quatrième confinement ou pas. En tout cas il y a de la demande et l'importance c'est la thématique.

Ce mémoire est structuré autour d'un double objectif. Premièrement, il a pour but d'étudier les motivations et difficultés des PME franco-belges lorsqu'elles démarrent une transition durable. Pour les entreprises certifiées, la justification du choix de certification à également été recueillie. Seule l'incertitude quant aux bénéfices d'une certification n'a pas été observée dans l'échantillon. Les difficultés et motivations franco-belges sont en grande partie les mêmes que celles découvertes lors de la revue de la littérature. Les entreprises certifiées Bcorp justifient leur choix par l'internationalité, la rigueur et l'étendue de la certification. Deuxièmement, ce travail fournit un tableau de bord comprenant des outils adaptés aux PME à court, moyen et long terme, permettant l'intégration des préoccupations environnementales dans le quotidien des entreprises. Pour ce faire, une première analyse des outils existants a été réalisée. A l'aide de ces différents outils, l'ébauche d'une grille a pu être créée. Celle-ci a ensuite été complétée par des interviews, elles-mêmes complétées par une seconde recherche dans des guides non scientifiques. Ce tableau est accompagné d'explications afin de bien comprendre la mise en œuvre des outils.

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