

**Louvain School of Management**

# **Intérêt du B Impact Assessment comme outil de diagnostic dans le cadre de la mise en place d'une stratégie RSE**

**Cas de la SNCB**

Auteur·e(s) : Mauclet Lucie

Promoteur·rice(s) : Swaen Valérie

Année académique 2022-2023

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

À l'issue de ce travail, je tiens à adresser plusieurs remerciements. En premier lieu, je souhaite remercier ma promotrice, Valérie Swaen, de m'avoir accompagnée tout au long de la réalisation de ce mémoire, pour sa disponibilité, sa réactivité et ses précieux conseils.

J'aimerais également remercier Amélie De Boel ainsi que toutes les personnes qui ont répondu présent à mes demandes d'entretiens et qui m'ont accordé de leur précieux temps.

Je remercie bien évidemment Justine Decolle, Emmanuelle Devresse, Marc, Victor et Elisabeth Mauclet pour leurs relectures.

Enfin, j'aimerais remercier mes proches, amis et famille pour leur soutien infailible durant ces derniers mois.

## Table des matières

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| Table des figures .....                                          | VII       |
| Liste des abréviations .....                                     | VIII      |
| <b>Partie 1 : Introduction .....</b>                             | <b>1</b>  |
| <b>Partie 2 : Cadre théorique .....</b>                          | <b>2</b>  |
| <b>Chapitre 1 : Responsabilité sociale des entreprises .....</b> | <b>2</b>  |
| 1. Définitions .....                                             | 3         |
| 1.1. Implicite ou explicite .....                                | 4         |
| 1.2. Développement durable .....                                 | 4         |
| 1.3. Parties prenantes .....                                     | 6         |
| 2. Effets de la RSE .....                                        | 7         |
| 2.1. Clients .....                                               | 8         |
| 2.2. Employés .....                                              | 8         |
| 2.3. Communauté .....                                            | 9         |
| 3. Initiatives pour promouvoir la RSE .....                      | 10        |
| 3.1. Europe .....                                                | 10        |
| 3.2. Au niveau mondial .....                                     | 11        |
| 4. Outils : Labels, Certifications et Normes .....               | 12        |
| 5. Conclusion .....                                              | 14        |
| <b>Chapitre 2 : B Corp .....</b>                                 | <b>15</b> |
| 1. B Lab, le mouvement .....                                     | 15        |
| 2. B Corp, la certification .....                                | 15        |
| 2.1. Le cheminement vers la certification .....                  | 16        |
| 2.2. Pour qui ? .....                                            | 17        |
| 3. B Impact Assessment (BIA), l'outil d'évaluation .....         | 17        |
| 3.1. Structure de l'outil d'évaluation .....                     | 17        |
| 3.2. Fonctionnalités de l'outil .....                            | 18        |
| 4. Motivations, effets et barrières .....                        | 19        |
| 4.1. Motivations .....                                           | 19        |
| 4.2. Effets .....                                                | 21        |
| 4.3. Barrières .....                                             | 23        |
| 5. SDG Action Manager, le partenariat .....                      | 24        |
| 6. Conclusion .....                                              | 25        |
| <b>Chapitre 3 : Secteur ferroviaire .....</b>                    | <b>26</b> |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Enjeux.....                                                                 | 26        |
| 1.1. Secteur de la mobilité.....                                               | 26        |
| 1.2. Secteur ferroviaire .....                                                 | 27        |
| 2. Politiques.....                                                             | 28        |
| 2.1. Europe : Pacte vert .....                                                 | 28        |
| 2.2. Belgique : Vision rail 2040.....                                          | 29        |
| 3. Organisation du secteur ferroviaire belge autour de trois entreprises ..... | 29        |
| 3.1. Entreprise publique autonome.....                                         | 30        |
| 3.2. Contrat de service public.....                                            | 31        |
| 4. Entreprises publiques .....                                                 | 31        |
| 4.1. Définition .....                                                          | 31        |
| 4.2. Double mission.....                                                       | 32        |
| 4.3. Approche vis-à-vis de la RSE .....                                        | 33        |
| 5. Conclusion.....                                                             | 33        |
| <b>Partie 3 : Méthodologie.....</b>                                            | <b>35</b> |
| <b>Chapitre 1 : Méthodes de récolte de données .....</b>                       | <b>36</b> |
| 1. BIA .....                                                                   | 36        |
| 2. Benchmark.....                                                              | 37        |
| 3. Entretiens.....                                                             | 37        |
| <b>Chapitre 2 : Méthodes d'analyse des données .....</b>                       | <b>39</b> |
| <b>Partie 4 : SNCB .....</b>                                                   | <b>40</b> |
| <b>Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise .....</b>                         | <b>40</b> |
| 1. Structure de l'entreprise .....                                             | 40        |
| 2. Activités, Valeurs et Objectifs.....                                        | 41        |
| 2.1. Activités .....                                                           | 41        |
| 2.2. Valeurs .....                                                             | 41        |
| 2.3. Objectifs .....                                                           | 42        |
| 3. Stratégie RSE de la SNCB : « En route vers mieux » .....                    | 42        |
| 3.1. Stratégie.....                                                            | 43        |
| 3.2. Engagement social.....                                                    | 45        |
| 3.3. Indice et label .....                                                     | 45        |
| 4. Conclusion.....                                                             | 46        |
| <b>Chapitre 2 : Benchmark (SNCB, DB, CFF et SNCF) .....</b>                    | <b>47</b> |
| 1. Environnement .....                                                         | 47        |

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2. Collaborateurs .....                                                                       | 48        |
| 3. Clients.....                                                                               | 50        |
| 4. Communauté .....                                                                           | 50        |
| 5. Conclusion.....                                                                            | 51        |
| <b>Chapitre 3 : B Impact Assessment .....</b>                                                 | <b>52</b> |
| 1. Gouvernance.....                                                                           | 53        |
| 2. Collaborateurs .....                                                                       | 53        |
| 3. Collectivité .....                                                                         | 54        |
| 4. Environnement .....                                                                        | 55        |
| 5. Clients.....                                                                               | 56        |
| 6. Conclusion.....                                                                            | 56        |
| <b>Partie 5 : Analyse qualitative.....</b>                                                    | <b>58</b> |
| <b>Chapitre 1 : Questions de recherche.....</b>                                               | <b>58</b> |
| 1. Quels sont les enjeux et obstacles que rencontre la SNCB concernant son plan RSE ? .....   | 58        |
| 1.1. Enjeux.....                                                                              | 59        |
| 1.2. Obstacles .....                                                                          | 60        |
| 2. Quelles mesures proposées par le BIA pourraient aider l'entreprise à surmonter ces défis ? | 62        |
| 2.1. Gouvernance.....                                                                         | 62        |
| 2.2. Collaborateurs .....                                                                     | 64        |
| 2.3. Collectivité .....                                                                       | 65        |
| 2.4. Environnement .....                                                                      | 66        |
| 2.5. Clients.....                                                                             | 67        |
| 3. Quelle place aujourd'hui pour le BIA parmi les outils préexistants ? .....                 | 68        |
| 3.1. Outils utilisés.....                                                                     | 68        |
| 3.2. Barrières .....                                                                          | 69        |
| 3.3. Attentes.....                                                                            | 70        |
| 3.4. BIA .....                                                                                | 71        |
| 3.5. SDGAM .....                                                                              | 71        |
| <b>Chapitre 2 : Discussion .....</b>                                                          | <b>73</b> |
| 1. Recommandations .....                                                                      | 73        |
| 2. Intérêt de l'outil pour la SNCB .....                                                      | 77        |
| 3. Limitations et perspectives .....                                                          | 78        |
| <b>Partie 5 : Conclusion générale .....</b>                                                   | <b>80</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                    | <b>82</b> |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Annexes.....</b>          | <b>94</b> |
| 1. Tableaux .....            | 95        |
| 2. Entretiens.....           | 105       |
| 3. B Impact Assessment ..... | 188       |

## Table des figures

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1: Définitions responsabilité sociale des entreprises .....                     | 3  |
| Figure 2: Cinq piliers du développement durable .....                                  | 5  |
| Figure 3: 17 Goals to transform our world.....                                         | 6  |
| Figure 4: Les principaux stakeholders et leurs attentes (Baret, 2006) .....            | 6  |
| Figure 5: Outils de la RSE.....                                                        | 12 |
| Figure 6: Outils de la RSE unidimensionnels et multidimensionnels .....                | 13 |
| Figure 7: Effets de la certification B corp sur les entreprises .....                  | 21 |
| Figure 8: Barrières à la certification B Corp .....                                    | 23 |
| Figure 9: Emissions mondiales de CO <sub>2</sub> dues aux transports.....              | 27 |
| Figure 10: Organisation du rail belge autour de trois entreprises .....                | 30 |
| Figure 11: Présentation des personnes interviewées .....                               | 37 |
| Figure 12: SNCB, chaine de valeur.....                                                 | 40 |
| Figure 13: Objectifs de développement durable pertinents pour la SNCB .....            | 42 |
| Figure 14: Mesures, objectifs et accomplissements de la stratégie RSE de la SNCB ..... | 43 |
| Figure 15: Benchmark des scores EcoVadis .....                                         | 46 |
| Figure 16: Benchmark environnement .....                                               | 47 |
| Figure 17: Benchmark collaborateur.....                                                | 48 |
| Figure 18: Benchmark clients .....                                                     | 50 |
| Figure 19: Benchmark communauté .....                                                  | 50 |
| Figure 20: Comparaison des scores du BIA (entreprises transport en commun) .....       | 52 |
| Figure 21: Matrice des recommandations .....                                           | 76 |

## Liste des abréviations

**BIA** : B Impact Assessment

**CFF** : Chemins de Fer Fédéraux suisses

**CSRD** : Corporate Sustainability Reporting Directive

**DB** : Deutsche Bahn

**ESG** : Economique – Social – Gouvernance

**GRI** : Global Reporting Initiative

**KPI** : Key Performance Indicator

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**ODD / SDG** : Objectif de Développement Durable

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**RSi** : Rail Sustainability index

**SDGAM** : SDG Action Manager

**SNCB** : Société Nationale des Chemins de fer Belges

**SNCF** : Société Nationale des Chemins de fer Français

**UE** : Union Européenne

**UIC** : Union Internationale des Chemins de fer

**UNGC** : United Nations Global Compact

## Partie 1 : Introduction

Les problématiques environnementales et sociales, bien que ne datant pas d'hier, occupent une place de plus en plus importante dans le débat public. Et cela se fait ressentir chez tous les acteurs de la société. Les états et organisations internationales mettent en place des réglementations et prennent des engagements dans le but de construire une société prospère pour les générations futures. Les entreprises mettent en place des plans de responsabilité sociale et certifient leurs bonnes pratiques. Les travailleurs cherchent à donner davantage de sens à leur carrière en s'engageant dans des entreprises qui partagent leurs valeurs. Et les consommateurs souhaitent de plus en plus consommer auprès d'enseignes qui partagent leur philosophie et qui impactent positivement la société.

Pour répondre à ces problématiques, une organisation nommée B Lab a fait son apparition en 2006, aux États-Unis. Cet organisme sans but lucratif s'est donné pour mission de changer le système économique afin qu'il profite à tous et non plus uniquement aux actionnaires. De cette organisation, est né B Corp, une certification destinée aux entreprises capitalistes qui utilisent leur profit pour impacter positivement la société. Le B Impact Assessment, l'outil de mesure d'impact associé à la certification B Corp, lui, permet aux entreprises de s'auto-évaluer et éventuellement se certifier. Le BIA, contrairement à la certification, est accessible à tous. Nous porterons donc notre attention sur cet outil en particulier.

Ce travail aura pour objectif d'évaluer l'intérêt du B Impact Assessment comme outil de diagnostic dans le cadre de la mise en place de la stratégie RSE de la SNCB. Nous chercherons de ce fait, dans un premier temps, à faire ressortir des suggestions de mesures issues de cet outil. Et dans un second temps, nous jugerons de la plus-value, ou non, du BIA face aux outils déjà utilisés par l'entreprise.

Pour mener à bien notre recherche, nous réaliserons en premier lieu un cadre théorique afin de construire les bases de notre travail. Nous analyserons ensuite les résultats de l'entreprise à l'issue du BIA et comparerons les mesures mises en place par la SNCB par rapport à trois autres opérateurs ferroviaires, dans le cadre de leur plan RSE. Ces résultats et les entretiens réalisés nous permettront de finalement répondre à nos trois questions de recherche, à savoir : Quels sont les enjeux et obstacles que rencontre la SNCB concernant son plan RSE ? Quelles mesures proposées par le BIA pourraient aider l'entreprise à surmonter ces défis ? Et, quelle place aujourd'hui pour le BIA parmi les outils préexistants ?

## **Partie 2 : Cadre théorique**

L'objectif de cette partie théorique est de construire les bases de notre recherche. Ce travail débute donc avec une introduction à la responsabilité sociale des entreprises. Le but est ici d'appréhender le concept au travers des différentes définitions que les auteurs et organisations peuvent lui attribuer, ainsi qu'introduire des concepts associés comme le développement durable ou la théorie des parties prenantes. Nous évoquerons également les effets de la RSE sur différents groupes de parties prenantes. Nous présenterons, par ailleurs, les acteurs européens et mondiaux qui sont à l'origine des plus grandes initiatives en la matière. Et enfin, nous retracerons les différentes catégories d'outils permettant aux entreprises de faire vivre leur stratégie RSE.

Nous consacrerons ensuite notre second chapitre à l'outil qui va nous intéresser tout au long de ce travail, le B Impact Assessment (BIA). Pour ce faire, nous présenterons l'organisme (B Lab) et la certification (B Corp) de laquelle le BIA est issu. Nous présenterons bien évidemment le BIA et évoquerons les motivations, effets et barrières rencontrées par les entreprises certifiées. Pour terminer ce chapitre, nous introduirons brièvement le SDG Action Manager, un outil également proposé par B Lab, proche du BIA.

Le dernier chapitre de ce cadre théorique a pour but de contextualiser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise qui nous intéresse. Nous consacrerons donc la première moitié de celui-ci à présenter les enjeux environnementaux, sociaux et économiques liés au secteur de la mobilité et les politiques européennes et belges qui y réfèrent. Dans la seconde moitié de notre chapitre, nous expliquerons l'organisation du rail belge autour de trois entreprises publiques. Ce qui nous amènera à aborder la question de l'approche des entreprises publiques vis-à-vis de la RSE.

### **Chapitre 1 : Responsabilité sociale des entreprises**

La course au profit pendant de nombreuses années poussé les entreprises à fermer les yeux sur leurs impacts environnementaux et sociaux. Ce n'est qu'à partir de la deuxième moitié du vingtième siècle que des considérations éthiques ont émergé dans le monde des affaires, avec notamment la publication de « Social Responsibilities of the Businessman » de Bowen (1953). Au fil des années et des auteurs, le concept a évolué pour arriver aujourd'hui à ce qu'on appelle responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous verrons donc dans ce chapitre différentes

définitions de la RSE et essaierons d'en faire ressortir les caractéristiques communes. Nous aborderons ensuite une différence qui peut exister entre l'approche américaine et européenne de la RSE. Nous introduirons également le développement durable et la théorie des parties prenantes, deux concepts clés de la responsabilité sociale des entreprises. Nous considérerons par la suite les différents effets de celle-ci sur les entreprises et leurs parties prenantes. Et enfin, nous traiterons des initiatives qui promeuvent cette approche managériale, ainsi que des différents outils à disposition des entreprises.

## 1. Définitions

Si l'importance de la responsabilité sociale des entreprises semble faire consensus au sein des organisations internationales, il n'en est pas de même pour la définition de celle-ci. Nous avons pu voir dans la littérature que les définitions varient au fil des années et des auteurs. En voici quatre d'entre elles, les deux premières appartenant à des chercheurs, la troisième à la Commission européenne et la dernière étant issue de la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation.

*Figure 1: Définitions responsabilité sociale des entreprises*

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carroll (1979, p.500)             | « L'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires »                                                                                                                                                                                                                                                       |
| MacLagan (1998, p.147)            | « Un processus dans lequel les dirigeants prennent la responsabilité d'identifier et de prendre en compte les intérêts des personnes affectées par les actions de l'organisation »                                                                                                                                                                                                                               |
| Commission européenne (2011, p.4) | « L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »                                                                                                                                                                                                                                    |
| ISO 26000 (n.d.)                  | « La responsabilité d'une organisation des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable [...], prend en compte les attentes des parties prenantes, est conforme à la loi et aux normes internationales, et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en pratique dans ses relations. » |

Nous pouvons souligner dans ces différentes définitions plusieurs éléments similaires à mettre en avant ainsi qu'une différence dans la façon de définir la RSE. Un premier point commun aux quatre définitions qu'on peut mettre en évidence est le caractère volontaire de la démarche. En effet, aucune obligation légale ne force les entreprises à s'engager dans une démarche RSE. La seule obligation pour Carroll est une obligation morale : celle « vis-à-vis de la société ».

Ensuite, nous pouvons voir que pour tous, la RSE répond aux intérêts des parties prenantes. À noter que Carroll utilise « la société » pour définir les parties prenantes, cela sous-entendant que sa définition des parties prenantes est peut-être plus large que celles des autres auteurs.

Enfin, d'autres thèmes comme l'éthique, la conformité légale ou encore l'impact social et environnemental et l'intérêt des parties prenantes reviennent plusieurs fois dans les définitions ci-dessus attestant d'un minimum de consensus sur ces éléments constituant la RSE.

Moon (2014, p.4) fait un constat assez similaire au nôtre en disant que ce qui caractérise les nombreuses définitions de la RSE dans la littérature est :

- 1) « une obligation de rendre des comptes (vis-à-vis de la société) » ;
- 2) « la compensation des externalités négatives et la contribution au bien-être social » ;
- 3) « et ce de manière éthique, responsable et durable ».

### 1.1. Implicite ou explicite

Si la RSE est communément identifiée comme une démarche volontaire de la part des entreprises, Matten & Moon (2008), pointent cependant du doigt le fait que cette caractéristique de la RSE dépend du contexte dans lequel nous nous trouvons. En effet, la RSE telle qu'elle existe aux États-Unis est qualifiée par les auteurs d'explicite. Cela signifie que s'engager dans une telle démarche se fait effectivement de manière volontaire, avec éventuellement des pressions qui peuvent provenir de certaines parties prenantes. À l'inverse, en Europe, nous connaissons ce qu'on appelle une RSE implicite. Cela s'explique par le fait que certains aspects d'une démarche qu'on qualifierait de responsable socialement sont déjà intégrés dans la culture et par les attentes que l'Europe et ses institutions ont envers ses entreprises.

### 1.2. Développement durable

Une définition récurrente dans la littérature est celle du Rapport de Brundtland (Our common future, 1987 p.292) pour qui l'objectif du développement durable est de "répondre aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins". Ce rapport rédigé lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) a pour but d'alerter le grand public sur l'urgence de mener un

développement économique soutenable du point de vue des ressources naturelles et sans nuire à l'environnement (Arena, Ciceri, Terzi, Bengo, Azzone, & Garetti, 2009).

En 1992, à la conférence des Nations Unies de Rio de Janeiro sur l'environnement et le développement, la définition de Bruntland principalement axée sur la question environnementale sera complétée par la notion des trois piliers (économique, social et environnemental). Cette multidimensionnalité est intéressante afin de mettre en avant la complexité qui peut émaner des questions de développement durable (Aknin, Froger, Geronimi, Méral & Schembri, 2002). A ces derniers, deux piliers supplémentaires (partenariat et paix) seront ajoutés en 2015 suite à l'adoption de l'agenda 2030 par l'assemblée générale des Nations Unies (Tremblay, Fortier, Boucher, Riffon & Villeneuve, 2020). Ces deux piliers forment le cadre permettant l'accomplissement des trois dimensions principales. Nous retrouvons également ces cinq piliers sous l'appellation « 5Ps » pour planet, people, prosperity, partnership et peace.

Figure 2: Cinq piliers du développement durable



United Nations. (n.d.). The five pillars of sustainable development. *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

### 1.2.1. Objectifs du développement durable

Comme introduit précédemment, les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies sont un plan d'action de développement durable adopté par l'assemblée générale de l'ONU (soit un accord historique signé par 193 pays) en 2015 (Statbel, n.d. ; UN, n.d.). Celui-ci nous décrit les objectifs et sous-objectifs à atteindre d'ici 2030, pour parvenir à un futur souhaitable pour tous. Ces objectifs adressent des problématiques globales qui nécessitent une action urgente, comme la réduction de la pauvreté, la protection de l'environnement ou encore les inégalités, c'est pourquoi ces objectifs s'adressent autant aux pays en voie de développement

qu'aux pays développés (UN, n.d.). Enfin, pour réaliser ces objectifs, en raison de leur interconnexion, il sera indispensable qu'ils soient TOUS réalisés afin de ne laisser personne derrière (Nations Unies, n.d.).

Figure 3: 17 Goals to transform our world.



United Nations. (2015). 17 goals to transform our world. *Sustainable Development Goals kick off with start of new year.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/sustainable-development-goals-kick-off-with-start-of-new-year/>

### 1.3. Parties prenantes

Le terme « partie prenante » ou « stakeholder » a été popularisé par Freeman en 1984 (p.46) en le définissant comme : « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Mercier, 2006 ; Mullenbach, 2007). Cependant, selon les auteurs, il existe de nombreuses autres définitions allant des plus restreintes aux plus larges. La complexité émanant de ces définitions parfois très larges a poussé les auteurs à mettre en place des systèmes de classification. Le plus courant d'entre eux repose sur la distinction interne/direct vs externe/indirect (Baret, 2006).

Figure 4: Les principaux stakeholders et leurs attentes (Baret, 2006)

| Les principaux stakeholders et leurs attentes                          |                                                                                                                                  |                                                                                |                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interne/direct                                                         |                                                                                                                                  | Externe/indirect                                                               |                                                                                                                                                                          |
| Catégorie                                                              | Attentes                                                                                                                         | Catégorie                                                                      | Attentes                                                                                                                                                                 |
| Investisseurs (actionnaires, banques, assurances, propriétaires, etc.) | Résultats financiers<br>Transparence / information / accountability<br>Maîtrise des risques                                      | Pouvoirs publics (états, gouvernements, autorités régulatrices, justice, etc.) | Respect de la législation<br>Contribution à la richesse nationale et locale                                                                                              |
| Employés et syndicats                                                  | Rémunération<br>Équité sociale<br>Conditions de travail<br>Respect du droit du travail<br>Formation<br>Pérennité de l'entreprise | Résidents et communautés / Collectivités locales                               | Création d'emplois<br>Contribution au développement économique et local<br>Réduction des pollutions / maîtrise des risques environnementaux<br>Pérennité de l'entreprise |
| Clients (consommateurs et distributeurs)                               | Prix<br>Qualité<br>Éthique                                                                                                       | Concurrents                                                                    | Respect du droit de la concurrence<br>Éthique                                                                                                                            |

|                                |                                                                            |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fournisseurs et sous-traitants | Rémunération équitable<br>Partenariat long terme<br>Déontologie d'attentes | Médias, analystes et agences de notation                                                                    | Transparence / information / accountability                                                                                                                                              |
|                                |                                                                            | ONG et associations (protection de l'environnement, des droits de l'homme, défense des consommateurs, etc.) | Transparence / information / accountability<br>Réduction des pollutions / maîtrise des risques environnementaux<br>Respect de la législation<br>Conditions de travail/ droits de l'homme |

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessus, à la difficulté d'identifier de manière exhaustive l'ensemble des parties prenantes, s'ajoute le fait qu'une personne ou un groupe puisse faire partie simultanément de deux catégories de parties prenantes avec des intérêts contradictoires (par exemple un employé qui serait également actionnaire). Et dans le sens inverse, il est également possible que des parties prenantes appartenant à des groupes différents partagent des intérêts communs, sans forcément partager les mêmes motivations (par exemple, les ONG comme les investisseurs portent de l'intérêt à la transparence) (Baret, 2006).

Dans la foulée de l'apparition du terme « partie prenante », une théorie du même nom vient bousculer les pratiques managériales des entreprises. La théorie des parties prenantes peut être vue comme une révolution du paradigme managérial, anciennement uniquement concentré sur la recherche de profit, ne cherchant qu'à satisfaire ses actionnaires (stockholder theory). En effet, dorénavant, avec la théorie des parties prenantes, les entreprises et leurs dirigeants ont des obligations éthiques vis-à-vis de toutes ces parties prenantes et doivent répondre aux intérêts de tous. Ils ne sont plus uniquement redevables que devant leurs actionnaires (Mullenbach, 2007).

La théorie des parties prenantes, ainsi que la responsabilité sociale des entreprises sont deux cadres théoriques différents, bien qu'ils aient pour mission de guider les pratiques managériales dans une direction assez semblable. De fait, les cadres théoriques sont distincts, mais restent tout de même complémentaires avec certains chevauchements (Dmytriiev, Freeman & Hörisch, 2021). En effet, la RSE prend en considération l'impact de l'entreprise sur son environnement et ceux qui le composent, dans ce contexte, recourir à la théorie des parties prenantes permet à l'entreprise d'identifier ses parties prenantes et leurs attentes afin d'ajuster au mieux sa politique RSE.

## 2. Effets de la RSE

Les sujets principaux adressés par la RSE sont au nombre de sept, « la gouvernance, les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement, les pratiques d'exploitation équitables,

les questions relatives aux consommateurs et enfin l'implication et le développement de la communauté » (Weingaertner & Moberg, 2012, p.5). Dans ces sujets, nous pouvons notamment retrouver des sous-sujets tels que la santé et la sécurité, les questions de genre, ainsi que divers éléments liés à l'aspect économique.

Nous illustrerons dans cette partie, les différents effets que la RSE peut avoir sur les principales parties prenantes des entreprises : les clients, les employés et la communauté.

## 2.1. Clients

Pour ce qui est de l'impact de la RSE sur les clients, nous pouvons dire que de plus en plus de consommateurs sont sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux et sont prêts à soutenir les entreprises qui impactent positivement la société, en achetant leurs produits (Sen, Du, & Bhattacharya, 2016). Encore faut-il que ceux-ci soient informés des démarches responsables de ces entreprises et qu'ils soient convaincus de leur authenticité (Sen, Bhattacharya and Korschun, 2006 cités par Swaen et Chumpitaz, 2008).

En effet, une étude de Pomeroy & Dolnicar (2009) démontre que dans un premier lieu les consommateurs ont une connaissance assez faible de ce qu'est la responsabilité sociale. Néanmoins, lorsqu'ils prennent connaissance du concept, leur intention d'achat auprès d'entreprises socialement responsables est renforcée (Pomeroy & Dolnicar, 2009). Il est alors primordial pour les entreprises de communiquer de façon adéquate leur stratégie RSE. De fait, d'après Vlachos & al., une communication maladroite peut éveiller un sentiment de méfiance chez les consommateurs ce qui influencera négativement la confiance de ceux-ci envers les entreprises et leur volonté de recommander la marque à une connaissance (Vlachos & al., 2009).

## 2.2. Employés

Pour ce qui est des employés, les engagements sociaux pris par les entreprises peuvent également s'avérer bénéfiques tant pour l'entreprise que pour les salariés. L'un des premiers avantages que l'entreprise peut retirer de son engagement social est un avantage compétitif vis-à-vis de ses concurrents lorsqu'il s'agira de recruter de nouveaux talents. En effet, les candidats sont plus intéressés par les entreprises avec de bonnes performances sociales et sont davantage susceptibles d'accepter une offre d'une telle entreprise (Pfister, 2020). La RSE permet

également de renforcer l'engagement des employés envers l'organisation (Turker, 2009, Glavas & Kelley, 2014). Cet engagement peut prendre différentes formes, telles que l'actionnariat salarié ou la participation des employés à la prise de décisions (Winkler, Brown & Finegold, 2018), leur donnant ainsi la possibilité de se soucier des parties prenantes. De plus, la mise en place d'un plan RSE entraîne une augmentation de la satisfaction des employés (Glavas & Kelley, 2014), du taux de rétention (Jones, 2010) et de la productivité du personnel (Sun & Yu, 2015). Toutefois, pour atteindre cet engagement de la part des employés et les avantages qui en découlent, la présence d'une motivation préalable chez ces derniers est une condition indispensable « Pour que les employés répondent aux exigences de la RSE, ils doivent d'abord être motivés à le faire [...] » (Collier & Esteban, 2017).

« Il est nécessaire que l'éthique soit ancrée dans le tissu culturel de l'entreprise ainsi que dans le cœur et l'esprit de ses membres. Les responsables de la stratégie et de l'orientation doivent relever le défi de permettre et d'encourager l'engagement des employés en faveur de la RSE, afin que l'entreprise développe une culture intégrative de la RSE, dans laquelle la responsabilité sociale devient un élément central de la recherche collaborative du bien commun et d'un avenir durable. » (Collier & Esteban, 2017, p.30).

### 2.3. Communauté

L'entreprise par l'intermédiaire de la RSE se rapproche de sa communauté en créant un lien entre l'organisation et la communauté. L'entreprise n'est plus seulement vue comme un lieu où l'on produit des biens et services et où l'on trouve un emploi. L'entreprise par le biais de la RSE favorise une relation de paix et d'harmonie avec la communauté (Masum, Aziz & Ahmad, 2020). Elle élargit ainsi son capital social (Deigh, Farquhar, Palazzo & Siano, 2016).

En prenant part à une démarche socialement responsable, les entreprises s'engagent par la même occasion dans la protection de l'environnement, au travers d'actions qui ont pour but de réduire leur empreinte carbone par exemple. C'est d'ailleurs l'un des éléments auquel nous pensons lorsque nous parlons de RSE. Protéger l'environnement, c'est également assurer la disponibilité et l'accès pour tous aux ressources naturelles, à commencer une eau et un air de qualité. Cet engagement envers l'environnement, comme nous l'avons vu, permet également à l'entreprise « d'améliorer la proposition de valeur de l'emploi à mesure que le « virage vert » gagne du terrain » (Masum, & al., 2020, p.38).

Enfin, un troisième impact qu'une entreprise peut avoir sur les collectivités qui l'entourent au travers de sa démarche RSE, est de réduire la pauvreté à laquelle ces communautés peuvent être confrontées. Selon Carroll (1991), l'entreprise doit contribuer au bien-être de la communauté dans laquelle elle opère au moyen d'actions bénévoles caritatives. Les entreprises s'engagent généralement au travers de dons, de bénévolat ou programmes communautaires (Deigh & al., 2016). Pour Masum & al. (2020), la réussite de la mise en place de ces projets RSE au sein d'une communauté bénéficie à ses membres en favorisant la croissance économique et en réduisant la pauvreté.

### 3. Initiatives pour promouvoir la RSE

L'émergence de ce concept en Europe depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle et l'importance que celui-ci a pris sur le continent peuvent être expliquées entre autres par le soutien des autorités européennes et divers organismes internationaux qui incitent les entreprises européennes à agir de manière socialement responsable.

#### 3.1. Europe

La Commission européenne a par exemple dès 2001 publié le « Livre vert » qui a pour but de « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (Commission des communautés européennes [COM], 2001, p.1) notamment en lançant « [...] un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe » (COM, 2001, pp.3-4). Cet intérêt pour la RSE, la Commission européenne l'a réaffirmé en 2011 en publiant une nouvelle stratégie de l'UE en matière de RSE pour la période 2011-2014 (COM, 2011).

Plus récemment, en janvier 2023, l'Union européenne est passée à la vitesse supérieure avec l'entrée en vigueur du CSRD (Corporate Social Responsibility Directive). Cette directive exigera des entreprises qu'elles publient un rapport extrafinancier de leurs activités, conforme à la norme ESRS (European Sustainability Reporting Standards). L'objectif de celle-ci est de permettre une meilleure communication tant interne qu'externe des actions RSE des entreprises,

mais également la promotion d'une culture de la transparence ainsi qu'une harmonisation dans le domaine de la publication d'informations, ce qui réduira les coûts sur le long terme pour les entreprises. Ce rapport devra entre autres communiquer les risques, mais aussi les opportunités relatives aux questions sociales et environnementales ainsi que les différents impacts des activités de ces entreprises sur leur environnement et leurs parties prenantes. Cette directive n'étant qu'à ses tout débuts, elle ne cible pour le moment que les entreprises cotées en bourse et celles de plus de 500 employés et ne s'appliquera qu'à partir de l'exercice 2024, les premiers rapports devront donc être publiés en 2025 (European Commission, n.d.).

### 3.2. Au niveau mondial

Au niveau mondial, nous avons choisi de mettre en avant, l'UNGC et l'OCDE, deux des plus grandes initiatives qui ont pour but de promouvoir la RSE.

#### 3.2.1. UN Global Compact

En parallèle des dispositions européennes, du côté des organismes internationaux, la principale initiative est l'UN Global Compact, initié en 2000 par les Nations Unies, aujourd'hui considérée comme la plus grande initiative en matière de responsabilité sociale au monde. L'objectif de ce mouvement est de stimuler et consolider l'impact de l'ensemble des entreprises au niveau global (UN Global Compact, n.d.). Pour ce faire le Global Compact, encourage les entreprises à « aligner leurs stratégies et opérations sur les Dix Principes relatifs aux droits de l'Homme, au travail, à l'environnement et à la lutte anti-corruption » (UN Global Compact, n.d.). Les dix principes établis par les Nations Unies devant permettre aux organisations de se responsabiliser socialement sont les suivantes :

- «1) Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme. 2) Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme. 3) Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective. 4) Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire. 5) Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants. 6) Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession. 7) Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement. 8) Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9)

Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. 10) Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. » (UN Global Compact, n.d.)

De plus, les entreprises sont également poussées à prendre des dispositions pour faire progresser des questions sociétales plus larges, à l'image des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies grâce à l'innovation et la collaboration (UN Global Compact, n.d.).

### 3.2.2. OCDE

En 2011, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) a également développé ses « principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales » pour inciter ces dernières à agir de façon responsable. L'organisation a également publié dix ans auparavant, en 2001, un premier document « Partners for progress » dont l'objectif était de fournir « des idées novatrices et des solutions pratiques pour construire des communautés inclusives et durables avec des emplois de qualité pour tous » (OCDE, n.d.). Même si ces deux initiatives peuvent paraître semblables, des différences coexistent. De fait, bien qu'il s'agisse de listes de principes des deux côtés, le Global Compact établit une liste de principes pour les entreprises, alors que l'OCDE fournit des recommandations destinées aux gouvernements (Rasche, 2021). Cependant, les deux initiatives sont complémentaires et permettent la réalisation d'un objectif commun, « créer un secteur d'entreprises plus responsables » (The UN Global Compact and the OECD Guidelines, 2012, p.1).

## 4. Outils : Labels, Certifications et Normes

Pour pallier ces problèmes de communication et de crédibilisation de leur démarche responsable auprès de leurs parties prenantes, les entreprises peuvent compter sur une panoplie d'outils : cadres, normes, labels et certifications.

Figure 5: Outils de la RSE

| Catégorie | Définition                                                                                                                            | Exemples  |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Cadres    | « Principes, des initiatives ou des lignes directrices qui contribuent aux efforts de divulgation » (Olanipekuna & al., 2021, p.432). | UNGC, GRI |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                              |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Normes               | « Guident les efforts de divulgation, mais sous la forme d'une documentation formelle qui énonce les exigences, les spécifications ou les caractéristiques permettant de s'assurer que les efforts en matière de développement durable sont réalisés de manière cohérente » (Olanipekuna & al., 2021, p.432). | SA8000, AA1000, ISO (9001, 26000, 50001, etc.), lignes directrices de l'OCDE |
| Notations et indices | « Évaluent les contributions de la responsabilité sociale au développement durable » (Olanipekuna & al., 2021, p.432).                                                                                                                                                                                        | EcoVadis                                                                     |

Cette classification proposée par Olanipekuna, Omotayo & Saka (2021) comme nous pouvons le voir, ne prend pas en compte les certifications. Toutefois, celles-ci attestent de la conformité d'un produit ou d'une entreprise à certaines normes, à l'image de la certification ISO 50001 issue de la norme du même nom. Nous pouvons donc imaginer que les certifications sont implicitement considérées dans la catégorie « normes ». Bon (2009) dans son article, *Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences*, partage une classification semblable à celle de Olanipekuna & al. (2021). À l'exception qu'elle propose deux catégories supplémentaires : les labels (ex. Eco label européen) et les instruments méthodologiques (ex. l'analyse du cycle de vie) (Bon, 2009).

En plus de les classer par catégorie, ces outils RSE peuvent également faire l'objet d'une distinction portant sur la pluralité ou non des dimensions du développement durable couvertes par ceux-ci (Bon, 2009). Certains peuvent être unidimensionnel comme le label diversité d'Actiris, qui couvre uniquement la question de la diversité et donc la dimension sociale. La certification B Corp quant à elle couvre plusieurs domaines dont l'environnement, les employés, les clients, la gouvernance ou encore la collectivité, des questions que l'on retrouve dans les dimensions sociale et environnementale du développement durable.

Figure 6: Outils de la RSE unidimensionnels et multidimensionnels

| Unidimensionnel |              |                                                                                                                                |              |
|-----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Catégorie       | Outil        | Description                                                                                                                    | Dimension(s) |
| Cadre           | ILO-OSH 2001 | « Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail » (ILO-OSH 2001, 2002, p.1) | Sociale      |

| Norme et certification | ISO 14001                 | « Critères d'un système de management environnemental et menant à la certification » (ISO, n.d.)                                        | Environnementale            |
|------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Label                  | Label diversité (Actiris) | « Attribué aux employeurs qui reconnaissent, respectent et valorisent les différences dans l'environnement professionnel » (SPRB, n.d.) | Sociale                     |
| Multidimensionnel      |                           |                                                                                                                                         |                             |
| Catégorie              | Outil                     | Description                                                                                                                             | Dimension(s)                |
| Cadre                  | UNGC                      | « Dix principes sur les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption » (UNGC, n.d.)                  | Sociale et environnementale |
| Norme                  | ISO 26000                 | « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (ISO, n.d.)                                                              | Sociale et environnementale |
| Certification          | B Corp                    | « Mesurer l'ensemble de l'impact social et environnemental d'une entreprise » (B Corp, n.d.)                                            | Sociale et environnementale |

C'est justement ce dernier outil, la certification B Corp, que nous avons choisi d'étudier, pour son exhaustivité dans les volets abordés et son accessibilité.

## 5. Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises est un concept qui prend de plus en plus de place au sein du monde des entreprises depuis une vingtaine d'années. Notamment poussée par des organismes internationaux, comme l'OCDE ou l'UNGC et en Europe par la Commission européenne. La RSE est une démarche volontaire de la part des entreprises qui prennent en considération leurs impacts sociaux et environnementaux sur la société, en considérant les différentes attentes de leurs parties prenantes, le tout en adoptant et en partageant au sein de l'entreprise certaines valeurs d'éthique et de transparence. Pour aider les entreprises, dans un premier temps, à mettre en place leur démarche RSE et par la suite communiquer leurs bonnes pratiques, les entreprises peuvent s'appuyer sur divers outils, comme les cadres, les normes, les indices ou encore les labels. Nous avons choisi de dédier ce travail à l'un d'entre eux, la certification B Corp et plus précisément son outil d'auto-évaluation, le BIA, pour son exhaustivité dans les domaines couverts.

## Chapitre 2 : B Corp

Ce chapitre a pour but d'introduire l'écosystème B Lab (mouvement, certification et outil d'évaluation). Nous y présenterons les différentes notions permettant de comprendre l'outil BIA menant à la certification B Corp en mettant en évidence les motivations, effets et barrières qui y sont associés. Nous évoquerons pour finir le SDG Action Manager, un second outil d'évaluation proposé par l'organisme.

### 1. B Lab, le mouvement

B Lab est un réseau international à but non lucratif, qui a pour mission de transformer l'économie au niveau mondial pour que celle-ci profite à tous, toutes les communautés, ainsi qu'à la planète. Ce réseau est mené par des entreprises qui souhaitent changer la manière actuelle de faire du business, pour faire, de l'économie des parties prenantes, la nouvelle norme (B Lab, n.d.).

Ce mouvement est principalement connu pour sa certification B Corp, qui récompense des entreprises qui atteignent des hauts niveaux des performances sociales et environnementales dans le cadre de leurs activités (B Lab, n.d.).

Vu l'ambition du projet, le mouvement ne pouvait pas se contenter d'une certification. En plus de cette dernière, B Lab a également mis en place des standards, des outils, des politiques ainsi que des programmes pour aider les entreprises à changer le système afin de répondre aux enjeux sociétaux les plus urgents (B Lab, n.d.).

### 2. B Corp, la certification

En effet, comme introduit ci-dessus, la certification B Corp est attribuée par un tiers (B Lab) aux entreprises qui font preuve d'un haut niveau d'engagement au niveau social et environnemental. Pour être certifiées, les entreprises doivent répondre à des normes strictes de transparence et responsabilité sur l'ensemble de leurs activités (B Lab, n.d.).

## 2.1. Le cheminement vers la certification

Pour prétendre à cette certification, les entreprises doivent répondre à trois critères (B Lab, n.d.).

- 1) Démontrer de très bonnes performances sociales et environnementales à l'aide d'un outil appelé B Impact Assessment.

Pour atteindre ce critère de performance, l'entreprise remplit un questionnaire (le B Impact Assessment) et doit obtenir un score de minimum 80 points sur 200 pour avoir une chance d'être certifiée (B Lab, n.d.). Les points attribués par le BIA sont pondérés en fonction de la difficulté de mise en place des mesures, ainsi qu'en fonction de l'importance de l'impact sur les parties prenantes et l'environnement (B Lab Europe, n.d.). Si les 80 points sont atteints, alors l'organisme de certification B Lab va mener un audit minutieux afin de confirmer les résultats. Dès lors que l'audit valide les résultats, l'entreprise peut devenir une B Corp en payant des frais d'inscription (de 250€ à 900€) ainsi qu'une cotisation annuelle (de 2 000€ à 50 000€) tous deux proportionnels aux revenus de l'entreprise (Paelman, Van Cauwenberge & Vander Bauwhede, 2021 ; B Lab, n.d.).

- 2) Le deuxième critère auquel les entreprises doivent répondre est de modifier leur structure de gouvernance, afin d'obtenir le statut d'entreprise de bienfaisance.

L'objectif de ce changement de statut est de rendre les entreprises légalement responsables devant toutes leurs parties prenantes (employés, clients, communautés et fournisseurs) et plus uniquement vis-à-vis de leurs actionnaires. Ce changement de statut permet également d'assurer le maintien des engagements des entreprises lors des changements de direction (B Lab, n.d.).

- 3) Le dernier critère est de faire preuve de transparence en autorisant la publication de leurs performances sociales et environnementales (B Lab, n.d.).

Ce n'est qu'une fois toutes ces étapes franchies que l'entreprise devient officiellement certifiée B Corp. Cependant, afin de conserver leur certification, les entreprises doivent s'assurer qu'elles atteignent toujours la barre des 80 points. En effet, le BIA est continuellement mis à jour. Les entreprises ne peuvent donc pas se reposer sur leurs acquis et doivent chercher à progresser au risque de perdre leur certification dans les trois ans (Paelman, Van Cauwenberge & Vander Bauwhede, 2021 ; B Lab, n.d.).

## 2.2. Pour qui ?

Comme mentionné plus tôt, la certification s'adresse à des organisations, à l'inverse de nombreuses certifications qui visent les produits (ex. Fairtrade). Les organisations visées sont donc des entreprises à but lucratif, ce qui exclut les associations, les ONG et les entreprises publiques contrôlées par l'état ou n'opérant pas dans un marché compétitif classique. Ce qui explique ce choix est la genèse du mouvement initié aux États-Unis, qui avait pour but de créer un modèle d'entreprise capable de concilier la recherche de profit et d'impacter positivement la société (Wiser Impact, 2022).

En plus de ce critère de recherche de profit, B Lab a également restreint l'accès à la certification pour les entreprises opérant dans certaines industries comme le secteur du tabac, des combustibles fossiles et entreprises énergétiques, l'enseignement supérieur à but lucratif et beaucoup d'autres, qui ne respectent pas la philosophie du mouvement (B Lab, n.d.).

À ces deux exceptions près, toute entreprise à but lucratif fondée depuis plus d'un an quelle que soit sa taille est en mesure de prétendre à la certification (B Lab, n.d.).

## 3. B Impact Assessment (BIA), l'outil d'évaluation

B Impact Assessment, est un outil digital créé par le mouvement B Lab permettant aux entreprises d'évaluer leur impact à 360° à l'aide de normes « compréhensibles, crédibles et comparables » (B Lab, n.d.). Les organisations peuvent ainsi identifier leurs bonnes pratiques et leurs pistes d'amélioration (Wiser impact, 2022).

### 3.1. Structure de l'outil d'évaluation

Cet outil utilisé, à l'heure actuelle, par plusieurs milliers d'entreprises leur permet de mesurer leurs impacts sociaux et environnementaux et d'améliorer leurs performances dans cinq domaines : Gouvernance, Travailleurs, Collectivité, Environnement et Clients. Pour chacun de ces domaines, les entreprises répondent à une série de questions, et des points leur sont attribués sur base des réponses. Ce n'est seulement qu'en atteignant un score de 80 points sur 200 que l'entreprise peut espérer être certifiée (B Lab, n.d.).

L'outil permet donc de mesurer l'impact des entreprises sur cinq dimensions (Gouvernance, Travailleurs, Collectivité, Environnement et Clients), mais il permet également de mesurer cet impact au travers de deux aspects (opérationnel et modèle d'affaires). L'impact opérationnel mesure l'impact des pratiques RSE des entreprises sur leur environnement. Tandis que l'impact du modèle d'affaires récompense de points supplémentaires les entreprises qui ont un modèle d'affaires imaginé pour impacter positivement certaines parties prenantes spécifiques au travers de pratiques structurelles, de services ou produits (Wiser impact, 2022).

### 3.2. Fonctionnalités de l'outil

Initialement pensé comme outil d'auto-évaluation permettant d'obtenir la certification B Corp, le BIA présente quatre fonctionnalités : mesurer, comparer, s'améliorer, se certifier (Wiser impact, 2022). Nous pouvons donc voir que la certification ne représente qu'une des fonctionnalités de l'outil. C'est entre autres pour cette raison que de nombreuses entreprises utilisent l'outil sans demander de certification (plus de 150 000 entreprises utilisent la plateforme et seulement 7 000 sont certifiées (B Lab, n.d.)).

La première fonctionnalité du BIA est donc de mesurer l'impact social, environnemental et de la gouvernance des entreprises. En ce sens-là, il fait office d'« outil de diagnostic » (Wiser impact, 2022). Il permet donc de mettre en évidence les bonnes pratiques ainsi que les pistes d'améliorations des entreprises. Sa vision globale des pratiques de l'entreprise leur permet de prendre des décisions éclairées sur les mesures à mettre en place pour améliorer l'impact de l'entreprise.

La seconde fonctionnalité du BIA est de permettre la comparaison entre entreprises appartenant au même secteur ou au même pays. Les entreprises peuvent également accéder aux résultats de toutes les entreprises certifiées, incluant les meilleures pratiques pour chaque dimension.

La troisième fonction de l'outil est qu'il permet aux entreprises de s'améliorer grâce aux points de comparaison fournis par la BIA, mais également grâce à la possibilité de se fixer des objectifs dans l'outil. Cela permet de mettre sur pied leur plan d'améliorations en priorisant les actions les plus impactantes pour l'entreprise et en instaurant une chronologie de la mise en œuvre de celles-ci.

Et enfin, la dernière fonction du BIA est l'obtention de la certification B Corp. Ce qui permet en effet aux entreprises d'arborer le célèbre label et d'intégrer le réseau d'entreprises B Corp.

#### 4. Motivations, effets et barrières

Comme toute certification reconnue, B Corp est une certification exigeante, qui apporte son lot d'avantages et d'inconvénients. Nous allons donc dans cette partie voir quelles sont les motivations qui poussent ces entreprises à s'engager dans le processus de certification et les barrières qu'elles peuvent rencontrer sur leur chemin. Et enfin, nous aborderons les différents effets observés sur les entreprises après l'obtention de la certification.

##### 4.1. Motivations

Nous avons identifié dans la littérature une série d'éléments qui expliquent la motivation des entreprises à obtenir la certification que nous avons répartis en quatre motivations principales.

###### 1) Les valeurs

L'une des raisons qui pousse les entreprises à se certifier est l'alignement de leurs valeurs, missions et objectifs à celles de B Lab (Stubbs, 2016 ; Gheman & Grimes, 2016). En effet certaines entreprises se rendent compte qu'il y a un réel alignement interne quant à la philosophie entre leur entreprise et celle de l'organisation. Il n'en faut pas plus à ces entreprises pour franchir le cap : « C'était tout simplement logique, car notre entreprise s'est construite sur un ensemble de valeurs très fortes sur lesquelles nous ne faisons aucun compromis, quoi que nous fassions » comme l'explique un interviewé dans la recherche de Stubbs (Stubbs, 2016).

De plus, la certification permet aux entreprises de protéger leur mission grâce aux engagements pris lors de la certification, et ce, même lors de changements de direction. « Le principal avantage pour Patagonia de la certification B Corp [...] est le mécanisme qu'elle fournit pour protéger les valeurs fondamentales de l'entreprise en cas de succession » (interviewé dans la recherche de Gheman & Grimes, 2016).

###### 2) Le processus

Le processus de certification et de recertification fait également partie des avantages liés à la certification B Corp. Celui-ci permet aux entreprises d'évaluer leurs performances en matière de gouvernance et de transparence, mais aussi leurs impacts tant environnementaux que sociaux. Cette évaluation réalisée à l'aide du B Impact Assessment permet aux entreprises d'identifier leurs faiblesses et de trouver des solutions innovantes, les poussant ainsi à

continuellement améliorer leurs performances et impacts (Stubbs, 2017 ; Gheman & Grimes, 2016 ; Stammer, 2016).

Un atout supplémentaire de cet outil est la possibilité de comparer les performances de son entreprise aux meilleures performances au niveau mondial, mais aussi, de se situer vis-à-vis des performances des autres acteurs du secteur (Gheman & Grimes, 2016 ; Stammer, 2016 ; Stubbs, 2017).

### 3) Le réseau

Les études de Stubbs (2016) et Gheman & Grimes (2016), identifient le fait d'intégrer le réseau d'entreprises certifiées B Corp, également comme un avantage pour les entreprises. Intégrer la communauté B Lab, permet aux entreprises d'avoir accès à des opportunités de collaboration avec d'autres entreprises engagées, d'échanger, d'apprendre et de s'inspirer les uns les autres, dans le but de rendre chacun meilleur (interviewé, Gheman & Grimes, 2016).

### 4) La différenciation

Cette dernière motivation reflète le besoin pour les entreprises réellement engagées de se différencier aux yeux de leurs parties prenantes des autres entreprises qui pourraient se revendiquer comme « verte », « durable », etc. Cette différenciation passe entre autres par la légitimation de leurs engagements durables par le biais d'une certification reconnue et crédible attribuée par un organisme externe indépendant (Gheman & Grimes, 2016).

La certification permet de faire la différence entre les entreprises qui prennent de réels engagements sociaux, de celles qui se servent de la RSE comme action marketing. Cette différence importe pour les parties prenantes (Kim & Schifeling, 2016).

En effet, les consommateurs cherchent de plus en plus à soutenir les entreprises qui ont des impacts positifs sur la société (Chen & Kelly, 2015 ; Stammer, 2016 ; Bianchi, Devenin & Reyes, 2020 ; 2021). Cependant, ceux-ci ne font pas confiance aux revendications provenant des entreprises (Stammer, 2016). La certification permet donc d'apparaître aux yeux des consommateurs en tant que « défenseurs plus sincères et authentiques des intérêts des parties prenantes » (Kim, Karlesky, Myers & Schifeling, 2016).

Cet intérêt de la part de la population pour les organisations socialement responsables se fait également ressentir au niveau du recrutement. La certification bénéficie donc également aux entreprises, leur permettant d'attirer de nouveaux talents engagés avec des valeurs similaires à celles de l'entreprise, parmi notamment les jeunes travailleurs souhaitant donner du sens à leur

travail. En effet, celle-ci permet de promouvoir une culture d'entreprise tournée vers les employés et favoriser l'engagement du personnel envers la mission de l'entreprise (Pilisuk, 2012 ; Stammer, 2016).

Une dernière catégorie de partie prenante qui peut être intéressée par cette différenciation, ce sont les investisseurs. D'après Chen & Kelly (2015), à l'image de la population, les investisseurs cherchent de plus en plus à investir leur argent dans des projets bénéfiques à la société. Le Global Impact Investing Network prévoyait en 2015, que les investisseurs planifiaient d'investir près de 4 milliards de dollars dans les entreprises B Corps dans les années à venir (Chen & Kelly, 2015).

#### 4.2. Effets

Diez-Busto, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada (2022), identifient dans leur étude, de nombreux effets résultant de la certification B Corp sur les entreprises.

Figure 7: Effets de la certification B corp sur les entreprises

| Effets positifs sur                                           |
|---------------------------------------------------------------|
| L'engagement social de l'entreprise                           |
| L'entreprise devient référente en matière d'engagement social |
| La transparence                                               |
| La visibilité de l'entreprise                                 |
| L'engagement des employés                                     |
| La satisfaction des employés                                  |
| La loyauté des clients                                        |
| L'accès au réseau international B Lab                         |
| La satisfaction client                                        |
| La communication interne                                      |
| Le carbon footprint                                           |
| La compétitivité                                              |
| L'efficacité dans l'utilisation des ressources                |
| La sensibilisation des parties prenantes aux ODD              |
| Les conditions de travail                                     |
| La part de marché                                             |
| Les ventes/ revenus/ clients                                  |
| L'accès à de nouveaux moyens d'investissements                |

Certains de ces effets ont notamment été identifiés dans deux études de 2015 et 2021. La première (2015), menée sur les « founding B Corps », c'est-à-dire les 45 premières entreprises

certifiées B Corp en 2007 aux États-Unis et au Canada, a mis en lumière des améliorations entre leur première certification et les années suivantes (Wilburn & Wilburn, 2015). En effet, ces entreprises ont produit plusieurs rapports (B Impact reports), attestant du maintien de leur engagement dans les cinq catégories composant la certification. Pour ces entreprises, le cadre B Corp leur a permis d'améliorer leurs impacts sociaux tout en générant du profit. Selon les propriétaires de ces entreprises, la certification, mais surtout le processus (B Impact Assessment), leur ont permis de se conscientiser encore plus aux questions environnementales et sociales, et d'impacter leur réflexion dans leurs prises de décisions. Enfin, la totalité de ces founding B Corps avait à l'époque été recertifiée, ce qui est très bon signe (Wilburn & Wilburn, 2015).

La seconde étude, plus récente, menée au Brésil, montre l'évolution du score BIA de quatre entreprises entre leur première certification et leur recertification quelques années plus tard (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021). Nous observons que les entreprises certifiées montrent lors de leur recertification une progression du score global du BIA. Cependant, seule une entreprise sur les quatre montre une progression significative, en passant d'un score de 93 lors de sa première certification à un score de 156 trois ans plus tard. Les trois autres entreprises, montrant des progrès plus modérés, mais tout de même présents, avec des scores progressant seulement de 4 ou 5 points entre leur première certification et la seconde. Bien que ces résultats montrent des améliorations au fil du temps, seule une entreprise a réellement réussi à améliorer son impact de manière substantielle. Ceci montre du moins dans ce cas-ci que l'outil de B Lab n'a pas totalement réussi à guider ces entreprises aussi loin qu'espéré dans leur quête de développement durable (Villela & al., 2021).

En ce qui concerne la dimension économique, plusieurs auteurs nous rapportent des effets positifs de la certification sur les résultats financiers des entreprises certifiées. Par exemple, une étude de Chen & Kelly (2015) a montré que les principaux indicateurs financiers que sont la croissance du chiffre d'affaires et la productivité étaient plus élevés chez les entreprises certifiées que chez les entreprises non certifiées du même secteur (Chen & Kelly, 2015 ; Paelman et al., 2020). Cependant, pour ce qui est de la performance des employés, aucune différence n'a été constatée entre les entreprises certifiées ou non (Chen & Kelly, 2015).

D'autres effets sur les entreprises après la certification, non-identifiés dans le tableau ci-dessus, sont également identifiés par plusieurs auteurs.

De manière aussi importante que les résultats à un instant  $t$  récompensés par la certification, le BIA permet également aux entreprises de prendre conscience de leur impact sur la société (socialement et environnementalement) en identifiant leurs parties prenantes et leurs besoins pour mieux y répondre dans leurs actions futures (Gehman et al., 2019 ; Weber Kirst, Borchardt, Nunes Macedo Carvalho, & Medeiros Pereira, 2021).

Les résultats de cette évaluation (BIA) permettent aux entreprises d’avoir une vue globale de leurs impacts et de les aider dans leurs prises de décisions. Elles peuvent en outre profiter des indicateurs de l’outil afin de les intégrer dans leurs systèmes de planning et de contrôle, dans le but de garder le cap (Nigri & Del Baldo, 2018 ; Weber Kirst, & al., 2021).

### 4.3. Barrières

Malgré ces effets plutôt positifs du recours à la certification, plusieurs barrières peuvent également freiner les organisations sur leur route vers la certification B Corp.

Figure 8: Barrières à la certification B Corp

| Barrières à la certification B Corp                                                | Auteurs                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manque d’engagement du top management                                              | Sanchez-Ruiz et al. (2019) ; Gómez-López et al. (2017)                                                    |
| Manque de temps                                                                    | Gómez-López et al. (2015) ; Heras-Saizarbitoria et al. (2011)                                             |
| Vision à court terme. La certification n’est pas vue comme un objectif stratégique | Sanchez-Ruiz et al. (2019)                                                                                |
| Besoin de former les collaborateurs                                                | Heras-Saizarbitoria et al. (2011) ; Cândido & Ferreira (2021)                                             |
| Résistance au changement                                                           | Cândido & Ferreira (2021)                                                                                 |
| Mauvaise communication interne                                                     | Soltani, Lai & Gharneh (2005)                                                                             |
| Système de monitoring inadéquat                                                    | Gómez-López, Concepción López-Fernández, & María Serrano-Bedia (2015) ; Sanchez-Ruiz & al. (2019)         |
| Manque de motivation des employés                                                  | Mariotti, Kadasah & Abdulghaffar (2014) ; Sanchez-Ruiz, Blanco, & Diaz (2018) ; Gómez-López et al. (2015) |
| Mauvaise stratégie de mise en place                                                | Paper & Chang (2005)                                                                                      |
| Augmentation des coûts opérationnels                                               | Diez-Busto, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada (2022)                                                      |
| Coûts d’investissement important                                                   | Mariotti, Kadasah & Abdulghaffar (2014), Gómez-López et al. (2015)                                        |

Initialement caractéristiques de certifications autres que B Corp, l’étude de Diez-Busto & al. a révélé que ces barrières s’appliquent également à la certification B corp.

Nous pouvons classer ces barrières en trois catégories : liées aux ressources, à l'engagement et à la mise en place de la stratégie. Les barrières liées aux ressources sont les coûts d'investissement, l'augmentation des coûts opérationnels et le manque de temps. Ces barrières concrètes et matérielles empêchent l'entreprise de se certifier et plus largement d'entreprendre une démarche plus responsable, par manque de moyens.

La seconde catégorie de barrières est plus abstraite, puisqu'elle est liée à l'engagement des membres de l'entreprise envers la RSE. Nous observons dans cette catégorie une distinction entre la direction et les employés, avec un manque d'engagement et une vision court terme empêchant une prise en considération stratégique de la certification et de la démarche, pour le premier groupe, et un manque de motivation et une résistance au changement pour le second. Si les barrières associées aux employés peuvent freiner le développement d'une démarche RSE, celles associées au top management quant à elles influencent l'approche globale de l'entreprise et l'engagement ou non de celle-ci. Relever ces barrières liées à l'engagement de la direction et à la vision est donc la première étape de toute démarche socialement responsable.

Enfin, la dernière catégorie a trait à une mauvaise mise en place de la démarche RSE. Nous y retrouvons par exemple une mauvaise communication interne, un système de monitoring inadéquat ou encore la mise en place d'une mauvaise stratégie. Ces obstacles, s'ils sont correctement identifiés, font partie des barrières les moins handicapantes puisque l'engagement et les moyens sont présents, l'entreprise doit juste améliorer sa manière de faire.

## 5. SDG Action Manager, le partenariat

En parallèle au BIA, B Lab propose également un second outil, le SDG Action Manager. Cet outil issu d'un partenariat entre B Lab et l'UN Global Compact a pour but de permettre aux organisations d'auto-évaluer leur contribution aux ODD au travers d'une plateforme digitale. Pour y parvenir le SDGAM rassemble les forces du BIA, des dix principes de l'UNGC et des ODD, permettant ainsi aux organisations de s'évaluer, se comparer et s'améliorer (B Lab, n.d. ; UNGC, n.d.).

Concernant son utilisation, la plateforme est accessible à toutes les organisations. Les organisations sont donc invitées dans un premier temps à compléter le module de référence. Les réponses à ce premier module influenceront la suite des questions proposées à l'utilisateur. La plateforme mettra alors en évidence les ODD les plus pertinents pour l'entreprise et son secteur.

En répondant aux questions spécifiques à ces ODD, l'entreprise découvre alors comment approfondir sa contribution aux ODD et améliorer son impact (B Lab, n.d.).

## 6. Conclusion

Comme vu dans ce chapitre, B Corp est une certification américaine qui jouit d'une crédibilité importante. Cette certification est décernée par l'ONG B Lab, après la validation du B Impact Assessment, un outil d'auto-évaluation de l'impact social et environnemental exigeant. La SNCB en tant qu'entreprise publique n'a pas accès à la certification proposée par B Lab. Cependant, l'entreprise peut tout à fait accéder au BIA et profiter d'un outil d'évaluation de l'impact gratuit et multidimensionnel, permettant aux entreprises d'améliorer leurs pratiques.

## Chapitre 3 : Secteur ferroviaire

Ce chapitre a pour objectif de mieux cerner le contexte dans lequel la SNCB opère. Nous introduirons donc, dans un premier temps, les enjeux et politiques qui façonnent le secteur. Dans un second temps, nous traiterons de l'organisation du secteur du chemin de fer belge et le statut que celle-ci confère à l'entreprise. Nous aborderons enfin, les spécificités de l'approche des entreprises publiques vis-à-vis de la responsabilité sociale des entreprises.

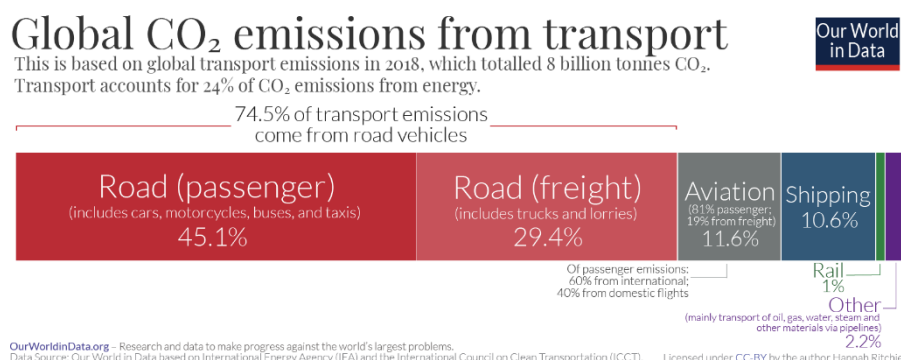
### 1. Enjeux

Nous abordons, dans cette première partie, les enjeux liés au transport et plus précisément au transport ferroviaire. Les enjeux liés à ces thématiques sont principalement environnementaux, mais nous sommes également parvenus à identifier certains d'entre eux relatifs aux questions sociales et économiques.

#### 1.1. Secteur de la mobilité

Le secteur de la mobilité, bien qu'essentiel dans notre société, représente un coût considérable pour celle-ci. Impactant principalement l'environnement, que ce soit la qualité de l'eau, de l'air ou encore les émissions de gaz à effet de serre et ayant à leur tour des conséquences sur la biodiversité ainsi que notre santé (Parlement européen, n.d.).

Le secteur du transport compte par exemple pour plus de 50% de la consommation mondiale d'énergie fossile en 2011 et cette consommation devrait atteindre les 60% d'ici 2035 (Schwarz, 2011). En effet, la mobilité au niveau mondial est en forte croissance et notre façon de nous déplacer aujourd'hui est loin d'être optimale, celle-ci impactant grandement l'environnement, mais également la société. Par exemple, en 2018, le secteur du transport représentait 24% des émissions totales de CO<sub>2</sub> au niveau mondial, soit 8 milliards de tonnes. En regardant de plus près ces chiffres, nous pouvons voir que près de 75% de ces émissions proviennent du transport par la route, alors que les voies aériennes et maritimes comptent pour environ 10% chacune et le transport ferroviaire 1% (Our world in data).

Figure 9: Emissions mondiales de CO<sub>2</sub> dues aux transports

Ritchie, H. (2021). Global CO<sub>2</sub> emissions from transport. *Transport*. <https://ourworldindata.org/transport>

## 1.2. Secteur ferroviaire

En Belgique, la part du train dans le secteur du transport est de 8% contre 61% pour la voiture (SNCB, 2022). Cependant, le train présente de nombreux avantages environnementaux, sociaux et économiques pour la société. C'est ce dont nous allons parler ici, en abordant les différents enjeux liés à ce secteur.

### 1.2.1. Environnement

D'un point de vue environnemental, le train est plus performant que les autres modes de transport. Ceci s'explique notamment par le fait que d'une part l'intensité énergétique du train est 1.9 fois inférieure à celle de la voiture. Et d'autre part, pour ce qui est des émissions de CO<sub>2</sub>, le train en émet jusqu'à 3 fois moins que la voiture (Lingaitis & Sinkevičius, 2013).

Les émissions de CO<sub>2</sub> sont l'un des plus gros défis du secteur de la mobilité. L'UE a par ailleurs mis en place un plan ambitieux, avec pour objectif final d'atteindre zéro émission de carbone dans le secteur de la mobilité (CE, 2020). Le train représente donc pour l'Europe une partie centrale de la solution devant lui permettre d'atteindre cet objectif.

En plus de cet avantage lié aux émissions de dioxyde de carbone, le secteur ferroviaire profite également d'une consommation énergétique plus faible ainsi qu'une empreinte au sol plus réduite que les infrastructures routières, impactant de ce fait moins l'environnement et la biodiversité. À cela, nous pouvons également ajouter, les faibles émissions sonores qui sont émises par le train en comparaison aux voitures (Schawrz, 2011).

### 1.2.2. Social et économique

Le secteur ferroviaire a également des impacts positifs au niveau social et économique. En effet, un lien peut être établi entre le développement économique et social d'une région et son activité de transports de passagers. La mobilité par chemins de fer n'est pas seulement une activité commerciale, mais est également un service rendu par l'état aux citoyens, leur permettant de répondre à leurs besoins de mobilité tant professionnelle que personnelle. Une modernisation du transport ferroviaire impacte donc positivement ces deux aspects de la durabilité (sociale et économique) (Lingaitis & Sinkevičius, 2013).

Au niveau social, nous observons déjà certains avantages du train par rapport à d'autres modes de transport tels que la sécurité ou encore la création de manière durable d'emplois grâce à une expansion du réseau (Da Fonseca-Soares, Domiciano Galvinicio, Andrade Eliziário, & Fermin Ramos-Ridao, 2022). La modernisation du secteur engendre également une réduction du temps et du coût de voyage, du confort des passagers et enfin des changements au niveau de la cohésion des territoires (Lingaitis & Sinkevičius, 2013). Schwarz (2011) quant à lui, évoque la décongestion des routes comme bénéfice résultant du développement de l'activité ferroviaire.

En outre, au niveau économique, l'expansion du réseau ferroviaire favorise la création durable de revenus et permet de réduire la consommation d'énergie (Da Fonseca-Soares & al., 2022), ainsi que le développement économique des régions (Lingaitis & Sinkevičius, 2013).

Enfin, le temps gagné par les voyageurs grâce au transport ferroviaire par exemple peut être réinvesti, soit dans une activité créatrice de valeur pour la société ou dans l'amélioration de la qualité de vie de ses membres (Da Fonseca-Soares & al., 2022).

## 2. Politiques

Après avoir introduit les enjeux qui composent le secteur ferroviaire, nous évoquerons dans cette partie les politiques qui encadrent le secteur de la mobilité et ses enjeux.

### 2.1. Europe : Pacte vert

Le pacte vert est un plan au niveau européen qui a pour but de transformer l'Union européenne « en une société équitable et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace et compétitive,

en dissociant la croissance économique de l'utilisation des ressources » (climat.be, n.d.). La question de la mobilité fait évidemment partie de ce plan.

Celui-ci a pour ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) produites par le secteur de la mobilité de 90% d'ici 2050. Pour parvenir à un changement d'une telle ampleur, l'Europe doit améliorer l'impact environnemental de tous les modes de transport, améliorer l'accessibilité aux alternatives les plus durables grâce à la mise en place d'une multimodalité généralisée et enfin promouvoir l'adoption de cette nouvelle mobilité auprès de la population (Commission européenne [CE], 2020). La stratégie de mobilité européenne consiste donc à tout miser sur des modes de transports durables et interconnectés, pour laquelle la numérisation représentera un élément essentiel de la réussite du projet afin de fluidifier le trafic et de gagner en efficience (CE, 2020).

## 2.2. Belgique : Vision rail 2040

Cette politique européenne se traduit, au niveau national, par une volonté pour le secteur de la mobilité d'opérer un « shift modal », l'objectif étant de petit à petit passer de la route au rail, de sorte que l'on privilégie le train à la voiture et ce tant pour les voyageurs que les marchandises. En parallèle de ce shift modal, les autorités souhaitent également réduire les nuisances environnementales persistantes liées au train (réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, du bruit ferroviaire et de l'impact des rails sur la faune et la flore). Pour soutenir ces objectifs de mobilité, le conseil des ministres a approuvé le plan « Vision rail 2040 » qui a pour but de guider les décisions en matière de transport ferroviaire jusqu'en 2040. (SPF mobilité et transport, 2022).

## 3. Organisation du secteur ferroviaire belge autour de trois entreprises

Le secteur des chemins de fer belge s'articule autour de trois entreprises, la SNCB, Infrabel et HR Rail.

- Infrabel, « gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge » (Infrabel, 2021)

Les rôles d'Infrabel au sein du secteur ferroviaire sont la prise en charge de l'entretien et de la modernisation du réseau, le déploiement du réseau, l'attribution des sillons, le pilotage en temps

réel du trafic, l’approvisionnement de l’énergie de traction et la participation au projet d’accessibilité des gares (Infrabel, 2021).

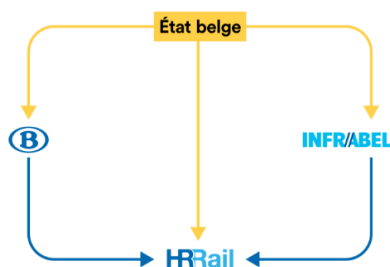
- La SNCB, « opérateur ferroviaire belge » (Infrabel, 2021)

Le rôle d’opérateur ferroviaire de la SNCB consiste à avoir la charge du transport national de passagers, l’entretien et la modernisation du matériel roulant, la commercialisation des titres de transport, le renseignement des passagers et la participation au projet d’accessibilité des gares (Infrabel, 2021).

- Et HR Rail, « employeur juridique du personnel de la SNCB et d’Infrabel » (Infrabel, 2021)

Le rôle de HR Rail est de favoriser le dialogue social avec l’aide de la SNCB et d’Infrabel (Infrabel, 2021).

Figure 10: Organisation du rail belge autour de trois entreprises



SNCB. (n.d.). [Schéma des trois entreprises qui assurent le transport ferroviaire de passagers]. *Management et structure de l'entreprise*. <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure>

### 3.1. Entreprise publique autonome

Le transport ferroviaire belge est actuellement assuré par une « entreprise publique autonome détenue par l’état belge » (Wikipédia, n.d.), la SNCB. Cela signifie qu’un contrat de gestion (= contrat de service public) a été signé entre l’entreprise et l’état (CRISP, 2020). Ce contrat, attribué par l’état belge, assigne à l’entreprise la gestion du service de chemins de fer pour une durée de 10 ans sur tout le territoire national. Un nouveau contrat a d’ailleurs été signé fin 2022 pour la période 2023-2032 (Etat belge & SNCB, 2022 ; SNCB, 2023). Celui-ci a pour but de

« fixer le cap et les moyens dévolus au rail belge » pour les 10 prochaines années (SNCB, 2023, p.18).

### 3.2. Contrat de service public

Le contrat de service public, basé sur le plan d'entreprise de la SNCB, définit entre autres les obligations / missions de services public de l'entreprise et les performances attendues par l'état (Annexe 1).

Il semble intéressant dans le cadre de ce travail de mettre en lumière l'article 101 « Principe général », du chapitre 9 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » dudit contrat. De fait, celui-ci nous apprend que par son statut d'entreprise publique, la SNCB aspire à répondre à des objectifs de RSE d'envergure. Dans cette optique, l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, ainsi qu'aux cinq piliers du développement durable. La politique RSE de l'entreprise faisant « partie intégrante du Plan fédéral belge de Développement durable » (Etat belge & SNCB, 2022, p.63).

Nous pouvons noter également que la question des certifications peut être incluse au contrat de gestion puisque l'entreprise s'est engagée à certifier par le biais d'un audit (ISO 50001 ou équivalent) la majorité de ses bâtiments sur la question de la gestion de l'énergie (Etat belge & SNCB, 2022, art.105).

## 4. Entreprises publiques

Comme c'est le cas dans la plupart des pays, le secteur ferroviaire en Belgique est assuré par une entreprise publique. Dans cette partie du travail, nous allons aborder ce qui différencie dans les grandes lignes, une entreprise privée d'une entreprise publique dans son approche vis-à-vis de la responsabilité sociale des entreprises.

### 4.1. Définition

La Commission européenne définit l'entreprise publique comme : « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent »

(European parliament, n.d.). Cette définition, établie en juin 1980, fait depuis état de référence pour les législations communautaires imputables à ces entreprises (European parliament, n.d.).

Selon Bernier (1994) et Ralston et al. (2006), les entreprises publiques se voient, dans la plupart des cas, attribuer une grande liberté dans la gestion quotidienne de leurs activités, fonctionnant donc de la même manière qu'une entreprise privée. Le rôle de l'état, très peu présent, interviendrait seulement pour des considérations stratégiques (Bernier, 1994).

#### 4.2. Double mission

Ce qui distingue principalement les entreprises publiques des entreprises privées est leur double mission. De fait, les entreprises publiques poursuivent deux objectifs, le premier, de politique publique et le second, commercial. Ces objectifs politiques pouvant être le développement d'une région d'un point de vue économique, le contrôle de certains secteurs comme celui des loteries, ou encore une volonté de poursuivre des objectifs en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises (Bernier, 2012).

Ces deux fonctions, politique et économique, peuvent pour Morsing (2011), conduire à certaines contradictions, notamment lors de décisions stratégiques. D'un côté, l'objectif politique de l'entreprise la pousse à considérer le bien commun dans une optique d'intérêt public. Alors que l'objectif commercial de l'entreprise la pousse à assouvir une volonté de profitabilité (Morsing, 2011). Toutefois, cette opposition entre les deux missions caractéristiques des entreprises publiques pourrait trouver dans la responsabilité sociale des entreprises, la solution leur permettant de faire coexister ces deux objectifs (Charbonneau & Caron, 2009).

En ce qui concerne l'implémentation de politiques RSE au sein des entreprises publiques, Lauesen (2011) observe que le statut ainsi que la « structure de propriété » de celles-ci influencent la mise de place des stratégies de responsabilité sociale en particulier due à « l'intervention de parties prenantes politiques et gouvernementales » (Lauesen, 2011, p.558 ; Tirilly, 2018).

### 4.3. Approche vis-à-vis de la RSE

Contrairement au secteur privé, il y a assez peu de littérature qui traite de la question de responsabilité sociale des entreprises publiques. Malgré cette faiblesse de la littérature, nous pouvons tout de même noter que la RSE dans le secteur privé joue un rôle important que ce soit en termes d'image, de légitimation des activités de l'entreprise, ou encore purement d'un point de vue de rentabilité. Le secteur public, lui, a avant tout une mission d'ordre social. Il ne peut donc pas s'arrêter à une considération purement financière, d'image ou de réputation. Les entreprises publiques ont été créées pour pallier les erreurs de marchés et/ou répondre à un besoin en proposant un produit ou un service, leur objectif premier n'est donc pas financier, bien qu'elles doivent tout de même assurer leur propre viabilité. Ces questions de responsabilité sociale sont donc par essence un élément central de ces entreprises publiques. En considérant la taille parfois importante que celles-ci peuvent prendre dans l'économie de leur pays, elles peuvent être de vrais modèles en matière de RSE pour les autres entreprises (Garde-Sanchez, López-Pérez & López-Hernández, 2018).

Cependant, bien qu'elles aient une certaine prédisposition à répondre à certains critères de responsabilité sociale par leur nature de service public, de nombreuses entreprises publiques à travers le monde ont tout de même un impact négatif sur l'environnement ainsi que sur la société (Córdoba-Pachón, Garde-Sánchez, Rodríguez-Bolívar, 2014). Il sera alors intéressant de voir ce qu'il en est pour notre entreprise, la SNCB, notamment en parcourant son plan RSE et en évaluant l'impact de ses activités grâce au B Impact Assessment.

Enfin, un dernier élément intéressant à souligner est le fait que les gouvernements ont conscience de l'importance du développement durable, et se conforment de plus en plus à la tendance en améliorant la transparence et l'efficacité de leurs entreprises et organisations (Garde-Sanchez & al., 2018). Mais là où les gouvernements jouent réellement un rôle clé, c'est par la mise en place de règles et autres incitations fiscales. En effet, par ce biais, l'état peut endosser un vrai rôle d'arbitre. Cela pousse d'autant plus les entreprises publiques à jouer le rôle de référence en matière d'engagement (Garde-Sanchez & al., 2018).

## 5. Conclusion

Comme nous l'avons vu au long de ce chapitre, le train présente de nombreux bénéfices tant au niveau environnemental que social ou économique. En effet, celui-ci consomme moins

d'énergie, émet moins de CO<sub>2</sub> et de nuisances sonores et sa capacité lui permet de prendre moins de place dans le paysage. Au niveau social et économique, le développement du secteur est synonyme d'une diminution de la congestion des infrastructures routières, davantage de sécurité, la création d'emplois durables, de développement économique et une plus grande cohésion des territoires. La gestion de ce service en Belgique est assurée par trois entreprises publiques, la SNCB, Infrabel et HR Rail. Nous avons également vu que les entreprises publiques se trouvent pourvues d'une double mission économique et politique, ce qui les rend par nature responsables socialement. Cependant, ces entreprises peuvent tout de même avoir un impact négatif sur l'environnement ou la société. C'est pourquoi nous nous intéresserons à l'impact de la SNCB au travers de cette recherche.

### Partie 3 : Méthodologie

La méthodologie utilisée pour réaliser ce travail peut être apparentée à la démarche en sept étapes mise en avant par Marquet, Van Campenhoudt & Quivy (2022) dans leur ouvrage « Manuel de recherche en sciences sociales ». La première étape du travail de recherche correspond à l'élaboration d'une première question de recherche, un fil conducteur. Ce fil conducteur dans notre cas est né d'un intérêt pour les questions sociales et environnementales nourrissant notre curiosité envers la responsabilité sociale des entreprises. Ce point de départ nous a permis d'élaborer une thématique cherchant à étudier l'intérêt d'un outil, le B Impact Assessment, pour aider une entreprise publique à améliorer sa RSE. La seconde étape, l'exploration, peut être assimilée à la collecte d'informations effectuée à partir de recherches scientifiques approfondies et à l'utilisation de ressources en ligne de différentes organisations. Toujours dans le cadre de l'exploration, un entretien exploratoire a été réalisé avec deux personnes de l'entreprise étudiée, afin de récolter de premières informations et d'affiner la question de recherche. Grâce à ces recherches et à ce premier entretien, nous avons donc pu dégager, de manière plus claire, la problématique que nous allons traiter, à savoir, l'intérêt du BIA dans la mise en place de la stratégie RSE de la SNCB. Le but sera donc de présenter la situation initiale de la stratégie RSE de l'entreprise, pour ensuite déterminer si l'outil permet d'identifier des recommandations intéressantes pour améliorer les pratiques de la SNCB et enfin déterminer l'intérêt du BIA face aux autres outils. L'élaboration de ces trois sous-questions de recherche que nous venons de citer nous permettra de répondre à notre question de recherche, c'est la construction du modèle d'analyse. À la suite de cette étape, nous avons récolté des données pour nous aider à répondre à nos questions, c'est l'étape de l'observation, autrement dit la récolte des données « sur le terrain ». Nous développerons cette étape dans la prochaine partie. Après cette récolte de données qualitatives et leur retranscription, nous avons procédé à leur analyse. Une partie dédiée détaillera plus en détail la méthode utilisée. Et enfin, la dernière étape, la conclusion. A ce stade, nous allons répondre à notre question de recherche en mobilisant les grandes conclusions de nos sous-questions et en ouvrant la discussion en abordant de nouvelles questions qui sont nées au cours de ce travail.

## Chapitre 1 : Méthodes de récolte de données

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé trois méthodes de récolte de données :

- 1) compléter le B Impact Assessment ;
- 2) créer un benchmark des mesures mises en place par la SNCB et trois autres opérateurs ferroviaires ;
- 3) mener une série d'entretiens semi-directifs, auprès de travailleurs de la SNCB, d'entreprises publiques belges, d'une association de voyageurs et d'expertes B Corp.

### 1. BIA

Afin d'analyser cet outil, nous avons complété le questionnaire du B Impact Assessment, à l'aide des informations et rapports accessibles à tous, que nous avons pu récolter sur le site internet de l'entreprise. Nous avons également, pour certaines questions dont les informations étaient manquantes auprès de la SNCB, mené des recherches plus larges en allant nous référer au droit belge. C'est notamment ce que nous avons fait pour des questions liées au droit travail par exemple. Nous avons alors répondu aux questions du BIA par les obligations légales en la matière. Enfin, nous nous sommes également référés au statut du personnel publié par le syndicat des chemins de fer belge, Metisp.

N'ayant pas accès aux ressources internes de l'entreprise, certaines questions du BIA sont restées sans réponse par manque d'information. Dans ce sens, nous avons également fait le choix de manière générale de répondre aux questions en appliquant un principe de prudence, quitte à minimiser certaines actions de l'entreprise. Cette approche permet dans le meilleur des cas de s'assurer de ne pas passer à côté de quelque chose d'important, dans le cas contraire l'entreprise reçoit une proposition d'amélioration peut-être moins pertinente.

Le questionnaire évoluant au fil des années, il semble pertinent de préciser que cette évaluation de l'impact de la SNCB a été réalisée avec la version 6 du B Impact Assessment qui devrait bientôt être mise à jour.

## 2. Benchmark

Dans un deuxième temps, nous avons donc réalisé un benchmark de trois opérateurs ferroviaires européens, afin de comparer les mesures en matière de RSE prises par la SNCB, avec celles mises en place dans différentes entreprises. Nous comparons donc la SNCB, aux entreprises ferroviaires française (SNCF), suisse (SBB CFF FFS) et allemande (Deutsche Bahn). Nous avons sélectionné ces trois entreprises, car ce sont trois des quatre entreprises que la SNCB a choisies pour réaliser un benchmark des différents scores EcoVadis et ces trois-là ont obtenu un meilleur score que la SNCB. Se baser sur des opérateurs ferroviaires qui performant mieux que la SNCB en matière de RSE permettra de faire ressortir des pistes d'améliorations pour celle-ci. Pour réaliser ce benchmark, nous nous sommes basés sur les derniers rapports d'activités de ces entreprises, ainsi que sur leurs sites internet (Annexe 4).

## 3. Entretiens

Dix entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de quatre catégories d'organisations différentes : l'entreprise étudiée, des entreprises publiques (deux avec le même statut que la SNCB et deux avec un statut un peu différent<sup>1</sup>), des parties prenantes (dont une des entreprises publiques et une association) et enfin des organisations de promotion du mouvement B corp. Les premiers contacts avec nos répondants lorsque cela était possible se sont faits par mail, autrement, nous avons utilisé LinkedIn. L'ensemble de ces entretiens se sont déroulés par visioconférence (Teams ou Zoom) et ont duré entre 20 et 60 minutes, avec une moyenne de 36 minutes par entretien.

Figure 11: Présentation des personnes interviewées

| Entreprise    | Intérêt                                | Nom                           | Fonction                                            | Date           | Annexe n° |
|---------------|----------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|-----------|
| Proximus      | Entreprise publique                    | Laurent Crucifix              | Sustainability manager                              | 6 juin 2023    | Annexe 6  |
| SWDE          | Entreprise publique (Wallonne)         | Xavier Giltay                 | Directeur environnement                             | 13 juin 2023   | Annexe 7  |
| RTBF          | Entreprise publique (Wallonne)         | Frédéric Pairoux              | Eco-conseiller                                      | 15 juin 2023   | Annexe 8  |
| Infrabel      | Entreprise publique et partie prenante | Corine Athas                  | CSR advisor                                         | 23 juin 2023   | Annexe 9  |
| Navetteurs.be | Partie prenante (Association)          | Gery Baele                    | Porte-parole et secrétaire                          | 5 juillet 2023 | Annexe 10 |
| SNCB          | Entreprise étudiée                     | Alain Dupont & Amélie De Boel | Expert Environment and Energy & CSR program manager | 5 mai 2023     | Annexe 11 |

<sup>1</sup> Entreprises publiques wallonnes

|           |                    |                          |                                                    |                 |           |
|-----------|--------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| SNCB      | Entreprise étudiée | Jeroen Alting Von Geusau | Head of sustainable development and CSR            | 14 juin 2023    | Annexe 12 |
| SNCB      | Entreprise étudiée | Amélie De Boel           | CSR program manager                                | 11 juillet 2023 | Annexe 13 |
| Quest     | B Corp             | Diana Garcia             | Head of Project Management, Growth & B Corp Impact | 16 juin 2023    | Annexe 14 |
| The Shift | B Corp             | Jente Fillet             | B Corp coordinator                                 | 11 juillet 2023 | Annexe 15 |

Au vu de l'originalité de notre recherche, nous avons choisi de réaliser des entretiens auprès de différentes organisations (Annexe 3) pour nous aider à répondre à notre question de recherche. Nos répondants peuvent être divisés en quatre catégories, les entreprises publiques (Proximus, SWDE, RTBF, et Infrabel), les parties prenantes (Navetteurs.be et Infrabel qui appartient à deux catégories), B Corp (Quest et The Shift) et SNCB.

Les entretiens réalisés auprès de la SNCB avaient pour but de mieux comprendre la réalité de l'entreprise en identifiant de potentiels défis et barrières liées à la RSE et, dans un deuxième temps, de récolter des avis sur la faisabilité de certaines recommandations issues du BIA pour la SNCB.

Les entretiens avec les entreprises publiques nous ont permis de mieux comprendre l'approche des différentes entreprises publiques vis-à-vis du développement durable et quels outils celles-ci utilisent pour guider leur RSE. Ces entretiens ont également permis d'initier ces dernières au B Impact Assessment et de récolter leurs impressions sur l'outil.

Pour ce qui est des parties prenantes, les entretiens nous ont permis d'élargir notre compréhension de l'entreprise en adoptant un point de vue différent et d'identifier leurs attentes envers l'entreprise.

Enfin grâce aux organisations promouvant B corp nous avons pu mieux comprendre la réalité de B Corp sur le territoire belge.

## Chapitre 2 : Méthodes d'analyse des données

La méthode utilisée pour analyser les données qualitatives récoltées s'apparente à une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2021). Nous avons en effet construit notre recherche autour de plusieurs thèmes (Annexe 5).

Cette analyse thématique a été utilisée en premier lieu pour le benchmark réalisé avec la SNCB et trois opérateurs ferroviaires et pour le BIA, en essayant de faire ressortir les lacunes de la SNCB et les mesures que l'entreprise pourrait mettre en place, autour des thèmes (domaines) propres à la RSE.

Pour ce qui est des entretiens, des thématiques spécifiques pour chaque groupe de personnes interviewées (entreprises publiques, SNCB, B Corp, parties prenantes) ont été prédéfinies. Nous avons donc réalisé des guides d'entretien spécifiques pour chacun de ces groupes. Les sujets abordés étaient identiques pour les membres d'un même groupe (à l'exception de quelques ajustements et déviations qui pouvaient survenir au cours de l'entretien) afin de faciliter la comparaison des différentes réponses à ces mêmes thématiques.

Une fois ces données identifiées, nous avons réalisé une analyse transversale de ce codage dans le but de comparer les différentes réponses autour des différents thèmes identifiés, et d'en faire ressortir des tendances et éléments pertinents nous permettant de répondre à nos questions de recherche.

## Partie 4 : SNCB

Cette partie a pour objectif, dans un premier temps, de présenter l'entreprise sur laquelle notre recherche porte, ainsi que son approche de la RSE au travers de son plan fondé sur dix piliers, pour répondre aux défis d'une mobilité durable. Nous nous intéresserons ensuite aux différentes mesures mises en place chez d'autres opérateurs ferroviaires au travers d'un benchmark. Le but de celui-ci est d'identifier des mesures pertinentes qui ne font pas encore partie des pratiques belges. Enfin, nous discuterons des résultats que nous avons obtenus pour l'entreprise, en complétant l'évaluation BIA. Nous essaierons dans cette partie d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise performe et ceux dans lesquels elle peut s'améliorer.

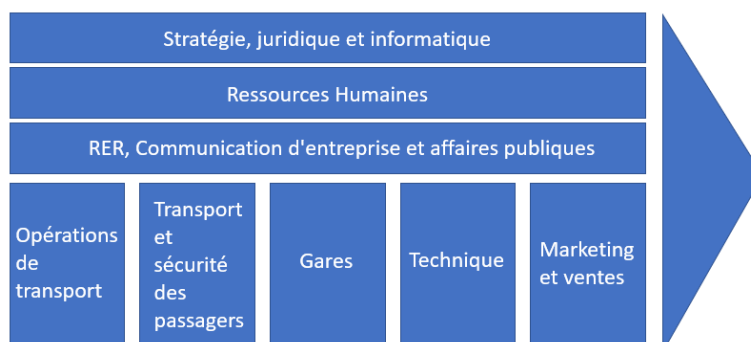
### Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

La société nationale des chemins de fer belges (SNCB) est une entreprise ferroviaire publique en activité depuis 1926 (Wikipédia, n.d.). Plus précisément, ceci signifie que les statuts de l'entreprise sont influencés par son statut juridique de société anonyme de droit public. La SNCB offre donc à ses clients un service d'ordre public par l'intermédiaire de son actionnaire principal, l'état belge (SNCB, n.d.).

#### 1. Structure de l'entreprise

L'entreprise s'organise en deux parties. Une première partie opérationnelle qui comprend cinq directions différentes, chacune responsable de tâches bien précises, et une autre que l'entreprise appelle des « services corporate » qui sont en support de ces directions opérationnelles. Ces cinq directions opérationnelles et trois services corporate peuvent être représentés sous forme d'une chaîne de valeur de Porter :

Figure 12: SNCB, chaîne de valeur



## 2. Activités, Valeurs et Objectifs

La SNCB en tant que société publique répond à un besoin, un droit, celui de se déplacer. Afin de pouvoir proposer ce service essentiel aux voyageurs, l'entreprise a mis au point une vision basée sur « 3 activités de base, 4 valeurs et 5 objectifs prioritaires » (SNCB, n.d.).

### 2.1. Activités

Les activités de base de l'entreprise sont « 1. Nous amenons par train, nos voyageurs à destination de manière sûre, ponctuelle et confortable 2. Nous gérons, entretenons et renouvelons des trains de manière efficace et judicieuse 3. Nous garantissons un accueil convivial dans les gares fonctionnelles » (SNCB, n.d.).

### 2.2. Valeurs

Les quatre valeurs de l'entreprise qui guident les employés dans leurs activités quotidiennes comme stratégiques sont, le Professionnalisme, le Respect, Oser entreprendre et Savoir collaborer.

Par professionnalisme l'entreprise entend, une orientation résultat, elle attend de la part de ses collaborateurs qu'ils fassent leur travail avec « rigueur, engagement et passion » (SNCB, n.d.).

Le respect s'applique aux collaborateurs, aux voyageurs et aux partenaires, mais comprend aussi le respect de l'environnement. Cette notion de respect s'étend également aux engagements pris par l'entreprise regardant les résultats, le budget ou encore le calendrier.

Oser entreprendre signifie pour la SNCB ouvrir la porte aux idées nouvelles et oser questionner les processus en place.

Enfin, savoir collaborer, sous-entend la mise en place d'un environnement propice aux échanges entre collègues d'une même équipe et entre entités, le but étant de stimuler les interactions.

## 2.3. Objectifs

La finalité de ces valeurs et activités, mais également des stratégies et projets mis en place, est notamment d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Les objectifs principaux fixés par la SNCB sont :

1. « Sécurité et ponctualité avant tout »
2. « Des clients satisfaits, toujours et partout »
3. « Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration »
4. « Des méthodes de travail efficace »
5. « Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance »

(SNCB, n.d.)

### 3. Stratégie RSE de la SNCB : « En route vers mieux »

La SNCB a une volonté de faire pleinement face à la responsabilité sociétale qu'elle endosse en tant qu'entreprise publique. En effet, en plus d'offrir un service de mobilité aux citoyens, le train est l'un des moyens de transport en commun les plus durables. Cette durabilité, la SNCB l'a dans son ADN et l'entreprise souhaite continuer à investir dans des solutions toujours respectueuses de l'environnement (SNCB, n.d.).

Dans la construction de son plan RSE, l'entreprise s'est inspirée des différents agendas qu'ils soient nationaux ou internationaux. Elle a donc basé sa stratégie RSE sur le pacte vert pour l'Europe et les engagements nationaux en matière de développement durable. En effet, comme nous l'avons vu, la responsabilité sociale de la SNCB fait partie intégrante du contrat de gestion signé avec l'état belge (SNCB, 2023). De plus, l'entreprise est guidée par des objectifs du développement durable des Nations Unies, elle a d'ailleurs identifié sept objectifs pertinents pour la mise en place de sa stratégie RSE (SNCB, 2022).

Figure 13: Objectifs de développement durable pertinents pour la SNCB



SNCB. (2022). [7 objectifs du développement durable pertinents pour la SNCB]. [Slides]. Document non publié.

### 3.1. Stratégie

La stratégie RSE de l'entreprise se base sur 10 piliers répartis entre les trois domaines du développement durable.

Figure 14: Mesures, objectifs et accomplissements de la stratégie RSE de la SNCB

| Stratégie de responsabilité sociale de la SNCB |                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimension                                      | Pilier                                                                       | Mesures, objectifs <sup>2</sup> et accomplissements                                                                                                                                                                                                   |
| Planet                                         | <b>Énergie</b><br>Objectif :<br>« Réduction de la consommation énergétique » | Traction :<br>✓ Écoconduite<br>✓ Eco-stationnement<br>✓ Compteurs d'énergie<br>✓ Matériel roulant plus performant<br><br>Objectif : -27% d'émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2019 (2032)                                                     |
|                                                |                                                                              | Éclairage et chauffage :<br>✓ Éclairage LED<br>✓ Système de chauffage plus performant<br><br>Objectif : Éclairage 100% LED (bâtiments et trains) (2032)                                                                                               |
|                                                |                                                                              | Construction :<br>✓ Amélioration de l'isolation (murs et toits)<br>✓ Application de normes PEB strictes<br><br>Objectif : Bâtiments moins énergivores de 40% par rapport à 2005 (2032)                                                                |
|                                                |                                                                              | Production :<br>✓ Augmenter la production d'énergie photovoltaïque<br><br>Objectif : Doubler la production annuelle (16 GWhs en 2032)                                                                                                                 |
|                                                |                                                                              | Mesures à effets rapides :<br>✓ Diminution de l'intensité lumineuse<br>✓ Diminution de la température des pièces                                                                                                                                      |
|                                                |                                                                              | Recyclage des déchets :<br>✓ Encourager les partenaires à réduire leurs déchets<br>✓ Réduire au maximum les déchets éliminés<br><br>Objectif : 95% de déchets recyclables (2032)                                                                      |
|                                                |                                                                              | Tri sélectif :<br>✓ Encourager le tri sélectif dans les gares<br>✓ Suppression des emballages à usage unique<br>✓ Développement de projet d'upcycling<br><br>Objectif : Passer des 80 aux 100 plus grandes gares qui proposent le tri sélectif (2025) |
|                                                | <b>Eau</b><br>Objectif :<br>« Réduire la consommation d'eau »                | ✓ Monitoring de potentielles fuites d'eau<br>✓ Mise en place de systèmes de récupération d'eau de pluie<br><br>Objectif : réduction de la consommation d'eau potable de 20% (2032)                                                                    |

<sup>2</sup> « Les pourcentages des objectifs sont calculés par rapport à 2021 ». (SNCB,2023)

|                    |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <b>Construire pour demain</b><br>Objectif :<br>« Économie circulaire »         | ✓ Augmenter la part de déchets et matériaux de construction intégrée dans le circuit de recyclage<br><br>Objectif : 50% de matériaux et déchets de constructions réutilisés (2032)                                                                                                                                                                                                              |
|                    | <b>Assainissement des sols</b>                                                 | Objectif : Finalisation de 100% des dossiers de pollution des sols connus (2032)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>People</b>      | <b>Accessibilité autonome</b>                                                  | ✓ Rehaussement des quais<br>✓ Construction de rampes à pente douce<br>✓ Installation d'ascenseurs<br>✓ Lignes de guidage et signalisation<br>✓ Achat de voitures pleinement accessible<br>✓ Développement de projets digitaux rendant les informations en gare et en ligne plus accessibles<br><br>Objectif : Augmentation du nombre de gares accessible en toute autonomie (167 gares en 2032) |
|                    | <b>Diversité et inclusion</b><br>Objectif :<br>« Renforcer la diversité »      | ✓ Plan d'action pour garantir l'égalité des chances, refléter la diversité sociétale et développer une culture d'entreprise inclusive<br><br>Accomplissement : Label diversité d'Actiris                                                                                                                                                                                                        |
|                    | <b>Mobilité des employés</b><br>Objectif :<br>« Encourager la mobilité douce » | ✓ Stimulation de l'utilisation de modes de transports doux par les membres du personnel pour leurs déplacements domicile-travail<br>✓ Transition du parc automobile vers des modèles plus écologiques                                                                                                                                                                                           |
| <b>Performance</b> | <b>Procurement</b><br>Objectif:<br>« Achats responsables »                     | Objectif : 90% de contrats intégrant des clauses environnementales et sociétales (2032)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | <b>Concessions</b><br>Objectif :<br>« Amélioration de l'offre de commerces »   | ✓ Projet « La vie en gare », pour favoriser les initiatives à fort ancrage local<br>✓ Proposer des commerces et services de qualité dans les gares<br><br>Objectif : 100% des contrats de concessions contiennent des clauses environnementales et sociétales (2032)                                                                                                                            |

(SNCB, 2023)

Pour mener à bien cette stratégie, la SNCB a mis au point une série d'indicateurs de performance (KPI) dans chaque domaine avec des objectifs intermédiaires en 2027, pour l'aider à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour 2032 (Annexe 2).

### 3.2. Engagement social

L'entreprise, en plus de sa stratégie RSE, s'implique dans la vie de la société, notamment en soutenant des causes qui sont chères à ses collaborateurs. C'est ainsi qu'elle a pris part à des actions comme Viva for life, des collectes de sang, No carbon run, etc. (SNCB, 2023).

Elle travaille également en partenariat avec des acteurs comme médecins sans frontières, qui agissent quotidiennement pour répondre à des enjeux de société comme la santé (SNCB, 2023).

Enfin, au travers de son musée Train World, l'entreprise est garante du patrimoine historique ferroviaire belge, ainsi que de sa mise en avant auprès du public (SNCB, 2023).

D'autre part, l'entreprise a également la volonté de conscientiser son personnel. Elle a pour cela mis en place une campagne d'information et de sensibilisation en interne nommée « Je bouge durable » (SNCB, 2023).

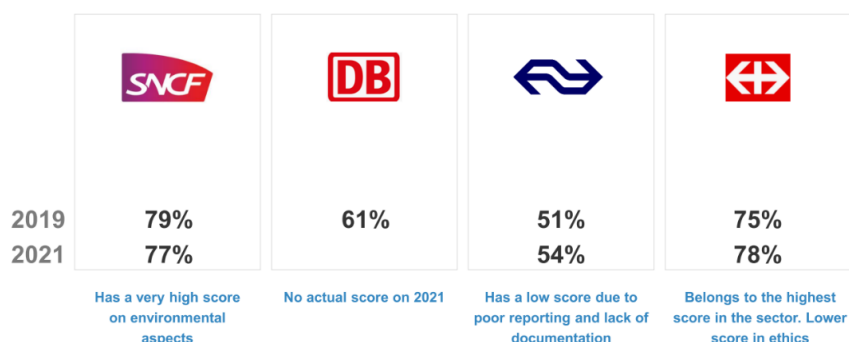
### 3.3. Indice et label

L'entreprise, dans sa communication autour de son plan RSE, met en avant deux outils : l'indice EcoVadis et le label Diversité d'Actiris.

EcoVadis est une « plateforme permettant l'évaluation et le partage des performances en matière de RSE » (SNCB, 2022). La SNCB a obtenu la médaille « Bronze » d'EcoVadis pour la première fois en 2019 avec un score de 51%. Ce score s'est légèrement amélioré en 2022, passant à 54%. En nous penchant de plus près sur ce score, nous pouvons voir qu'à part pour l'environnement avec une note de 60%, les trois autres catégories (travail et droit du travail, éthique et marchés publics durables) la SNCB atteint tout juste la moitié avec 50% (SNCB, 2022).

En comparant ces résultats aux scores d'autres entreprises ferroviaires européennes, nous constatons que l'entreprise a engrangé un certain retard en matière de RSE, notamment par rapport à la SNCF (France) et la SBB (Suisse). Heureusement, la SNCB a pour objectif d'atteindre les 70% d'ici 2030 (SNCB, 2022).

Figure 15: Benchmark des scores EcoVadis



SNCB. (2022). External rankings: EcoVadis and our neighbours. *CSR Plan 2022-2032*. [Slides]. Document non publié.

Enfin, la SNCB fait également attention au choix de ses fournisseurs. Elle se fournit donc actuellement auprès de 140 fournisseurs certifiés EcoVadis (SNCB, 2022).

Pour ce qui est du label Diversité d'Actiris, celui-ci est attribué par le ministre de l'Emploi de la région Bruxelles-Capitale, il récompense les entreprises qui « reconnaissent, respectent et valorisent » la diversité au sein de leur organisation (SPRB, n.d.). La SNCB a donc été récompensée en 2022 par ce label Diversité pour ses « efforts et son engagement » au travers d'un plan d'action solide composé de 26 objectifs (SNCB, 2022).

#### 4. Conclusion

La stratégie RSE de la SNCB n'est qu'à ses débuts. À l'heure actuelle, l'entreprise est dans une première phase qui consiste au lancement et à la mise en place de sa stratégie RSE et à la mise en conformité des exigences légales. Mais plusieurs jalons ont déjà été posés sur la voie vers une stratégie RSE créatrice de valeur, avec pour objectif final en 2032 de parvenir à une stratégie RSE totalement intégrée dans les activités de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Benchmark (SNCB, DB, CFF et SNCF)

Le but de ce benchmark est de comparer les sujets abordés dans les différentes stratégies RSE de plusieurs entreprises ferroviaires, afin d'identifier de potentielles mesures intéressantes pour la SNCB. Pour cela, nous avons créé un tableau reprenant les grands thèmes communs à chaque opérateur et détaillé les différentes mesures prises par chacun (Annexe 4). Les tableaux ci-dessous reprennent d'un côté les mesures RSE mises en place par la SNCB, et de l'autre des mesures des trois autres entreprises qui ne sont pas appliquées en Belgique.

### 1. Environnement

Figure 16: Benchmark environnement

|                         | SNCB                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Exemple de mesures supplémentaires (DB/CFF/SNCF)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Énergie                 | Modernisation du matériel roulant et bâtiments<br>Récupération énergie de freinage<br>Compteurs d'énergie dans les trains<br>Éco-conduite<br>Réduction consommation (train, bâtiments, gares)<br>Certification ISO 50001                                                               | Partie de l'énergie de traction renouvelable (DB, CFF, SNCF)<br>Carburants alternatifs (biocarburant) (DB)<br>Système automatique de gestion consommation énergétique (CFF)<br>Mesures préventives pénurie énergie (CFF)                                                                                                                                                                                                                               |
| Recyclage               | Encourager les partenaires à réduire leurs déchets<br>Réduire au maximum les déchets éliminés, suppression des emballages à usage unique<br>Encourager le tri sélectif dans les gares<br>Traitement déchets par des professionnels                                                     | Système interne gestion déchets (y compris nocifs) (DB)<br>Recyclage matériel informatique par des tiers (DB, SNCF)<br>Procédure d'élimination déchets dangereux en sécurité (DB)<br>Étude possibilité utilisation thermique des déchets (DB)<br>Boutique ECO (dons d'objet professionnels) (SNCF)<br>Recyclage tissus professionnels (SNCF)                                                                                                           |
| Éco-conception          | Réutilisation matériaux construction<br>Augmenter la part de déchets et matériaux de construction intégrée dans le circuit de recyclage, upcycling<br>Utilisation réduite de matériaux et utilisation de matériaux disponibles et biosourcés le plus possible<br>Évolutivité des gares | Économie des ressources (trains, Imprimante 3D (plastique 100% recyclé)) (DB)<br>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Indicateurs transition circulaire) (DB)<br>Achat de mobilier de bureau durable (DB)<br>Parkings écoconçus (préservation sols) (SNCF)                                                                                                                                                                      |
| Assainissement des sols | Finalisation de 100% des dossiers de pollution des sols connus                                                                                                                                                                                                                         | Réhabilitation (commerces, industries, lieux culturels) (CFF)<br>Centrale solaire au sol (SNCF)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Environnement           | Monitoring de potentielles fuites d'eau<br>Mise en place de systèmes de récupération d'eau de pluie<br>Intégration de la biodiversité dans les projets de constructions (avec Infrabel) (BiodiversiScape)                                                                              | Arches abeilles et insectes (DB, CFF)<br>Éclairage adapté aux insectes (DB, CFF)<br>Alternatives herbicides (DB, SNCF)<br>Collaboration associations et autorités, 53 000 activités de conservation depuis 2010 (DB)<br>Compensation et substitution effets négatifs (relocalisation d'espèces) (DB)<br>Entretien adapté des bordures à la biodiversité ou réseaux espèces<br>Aménagements passages pour animaux (CFF)<br>Initiative act4nature (SNCF) |
| Nuisances sonores       | Renouvellement du matériel (meilleure performance acoustique)                                                                                                                                                                                                                          | Écrans antibruit<br>Fenêtres et ventilateurs insonorisés (DB)<br>Absorbants sur les rails, isolation acoustique façades, etc. (SNCF)<br>R&D (DB, SNCF)<br>Freins silencieux, suppression locomotives diesel, locomotives de manœuvre hybrides (DB)                                                                                                                                                                                                     |
| Autre                   | Campagne de sensibilisation des employés à la durabilité                                                                                                                                                                                                                               | Formation des employés à l'environnement (ex. gestion de l'énergie) (DB)<br>50% nourriture végétarienne (trains et cafétéria) (DB)<br>Surplus alimentaire distribué aux banques alimentaires (DB)<br>Système gestion de l'environnement basé sur ISO 14001 (DB)<br>Validation mesures protection climat par initiative Science Based Targets (SBTi) (CFF)                                                                                              |

Pour l'environnement, les quatre opérateurs identifient des enjeux similaires, les principales mesures prises sont donc fort semblables. Mais nous pouvons voir dans ce tableau et plus précisément dans la colonne de droite, qu'il y a tout de même un ensemble de mesures plus spécifiques qui sont mises en place chez les opérateurs voisins, qui sont absentes à la SNCB. Cependant, avant de commencer, nous devons rappeler comme nous l'avons vu dans la présentation de l'organisation du secteur ferroviaire belge, la gestion du rail est assurée par plusieurs entreprises, divisant ainsi les responsabilités de chacune. Les installations permettant de réduire les nuisances sonores sont par exemple du ressort d'Infrabel et non de la SNCB, de même que les aménagements aux bords des voies ferrées, ou encore l'achat d'énergie verte.

Cela étant dit, nous pouvons tout de même identifier des mesures intéressantes pour l'opérateur belge comme l'internalisation de la gestion des déchets qui est mise en place en Allemagne par Deutsche Bahn (DB). Cette mesure est d'autant plus intéressante que la gestion des déchets est l'un des piliers du plan RSE de la SNCB. Toutefois, la taille de l'opérateur allemand est bien plus importante que celle de la SNCB, produisant par conséquent plus de déchets (8 830 000t contre 22 000t). Une telle mesure ne serait donc pas aussi intéressante pour l'entreprise belge au vu de sa relativement faible production de déchets.

Nous pouvons également identifier une seconde mesure prise par la SNCF et les CFF qui revalorisent leurs terrains inexploités pour créer des espaces de vie ou générer de l'électricité verte. Cette dernière pourrait être intéressante vu la volonté de la SNCB d'augmenter sa production photovoltaïque.

Une troisième recommandation pour ce qui est de l'environnement, serait à l'image de DB de former le personnel aux enjeux environnementaux.

## 2. Collaborateurs

Figure 17: Benchmark collaborateur

|                   | SNCB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Exemple de mesures supplémentaires (DB/CFF/SNCF)                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sécurité et santé | Procédure spécifique lors d'achat d'équipements de protection et sécurité, machines, etc.<br>Soutien psychologique et juridique lors d'agressions<br>Sensibilisation à la sécurité et à la responsabilité personnelle (événements, communications)<br>Surveillance de la santé des travailleurs et le suivi des procédures légales<br>Formations des collaborateurs | Membre forum Zéro accident (DB)<br>Formation cadres sur la stratégie de santé et de sécurité au travail (DB)<br>Comité santé et sécurité (DB)<br>Sensibilisation cybersécurité, certification ISO 27001 (CFF)<br>Avis extérieur (risques systématiques ou « angles morts ») (CFF) |

|                           |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diversité et inclusion    | Label diversité d'Actiris<br>« Diversity & Inclusion Committee »<br>Plan d'action pour garantir l'égalité des chances, refléter la diversité sociétale et développer une culture d'entreprise inclusive | Intégration de migrants en Allemagne (DB)<br>Adaptation conditions travail pour les plus âgés (DB, SNCF)<br>Tutorat et programme intergénérationnel (DB, SNCF)<br>Soutien individuel jeunes talents (DB)<br>Recrutement dans des quartiers prioritaires, de jeunes éloignés de l'emploi, programme insertion, école nouvelles compétences (SNCF)<br>Formation diversité RH et managers (SNCF) |
| Formations                | Orientation professionnelle et de redéploiement<br>Formations changement d'emploi, et pour l'évolution des métiers, formation rémunérée donnée par la SNCB pour les métiers du train (ex. conducteur)   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Rémunération et avantages | Encouragement mobilité douce auprès des collaborateurs<br>Électrification du parc automobile<br>Rémunérations variables prennent en compte la réduction des émissions CO <sub>2</sub>                   | Portefeuille de mobilité varié, écologique, flexible et simple (DB)<br>Retraite d'entreprise financée par l'employeur (DB)<br>Flexibilité (DB, CFF)<br>Soutien important dans la prise en charge des membres de la famille, possibilité garde enfant (DB, CFF)<br>Aide logement (DB)<br>Postes taux d'occupation de 60 à 100%, « top sharing » (CFF)                                          |
| Dialogue                  | Registre du bien-être accessible à tous                                                                                                                                                                 | « Collaboration workshops » (DB)<br>Implication des employés dans la stratégie « 15 employee building blocks » (DB)<br>Baromètre culturel (DB)<br>Enquête stress/ santé (mentale) (CFF)                                                                                                                                                                                                       |

Au niveau des collaborateurs, nous voyons trois mesures desquelles la SNCB pourrait s'inspirer. La première est l'adaptation des conditions de travail pour les employés les plus âgés. En proposant par exemple aux travailleurs de terminer leur carrière avec un temps partiel dégressif tout en continuant de cotiser sur la base d'un temps plein comme le propose SNCF à ses collaborateurs. Même si la SNCB s'est rajeunie ces dernières années, l'entreprise compte en 2022, 39% de collaborateurs de plus de 46 ans, soit 6727 personnes à qui cela pourrait s'appliquer dans les prochaines années. Ou encore la possibilité pour les employés de cumuler les jours de congé et de les réutiliser pour prendre leur retraite plus tôt.

Une seconde mesure qui est appliquée par DB et qui pourrait selon nous être intéressante pour les collaborateurs est l'implication de ceux-ci dans certaines considérations stratégiques. L'objectif de l'entreprise allemande est de mobiliser les collaborateurs afin qu'ils participent aux décisions de l'entreprise en adressant les problématiques qui leur importent au travers de « building blocks » supplémentaires. L'une des actions qui a résulté de cette implication des employés en 2021 est la création d'une initiative « Just ask me » qui a pour but d'impliquer encore plus les collaborateurs dans les prises de décisions de l'entreprise, grâce à diverses plateformes digitales.

Enfin, l'entreprise pourrait également s'inspirer de la SNCF qui recrute à l'aide d'associations et d'acteurs spécialisés de l'emploi dans des « quartiers prioritaires » (SNCF, 2023). Mener de telles opérations de recrutement permet à la fois de créer de l'emploi dans des régions moins aisées, d'offrir un emploi et une formation à des personnes qui n'avaient peut-être pas d'opportunité et enfin cela pourrait en partie pallier le manque de personnel dans l'entreprise.

### 3. Clients

Figure 18: Benchmark clients

|               | SNCB                                                                                                                                                                                           | Exemple de mesures supplémentaires (DB/CFF/SNCF)                                                                            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accessibilité | Amélioration information voyageurs (digital et en gare)<br>Aménagements gares (ascenseurs, quais, indications, etc.)<br>Achat de voitures pleinement accessible<br>Formation à l'accessibilité |                                                                                                                             |
| Confort       | Augmentation de l'offre (places assises et vélos) (2026)<br>80% de trains climatisés (2026)<br>89,2% ponctualité (-6 minutes)                                                                  | Connexion mobile (gare et trains) (FreeSurf) (CFF)<br>Prix stable depuis 6 ans (CFF)<br>92,5% ponctualité (-3minutes) (CFF) |

Pour ce qui est de l'accessibilité, aucune mesure supplémentaire ne peut être observée au sein des trois autres entreprises, la SNCB mettant déjà en place toutes les mesures identifiées.

Nous pouvons néanmoins mettre en évidence une mesure qui pourrait être applicable par l'opérateur belge et qui l'est déjà en partie, à savoir, de fournir une connexion mobile dans les gares et les trains. En effet, la SNCB offre déjà une connexion WIFI dans certaines de ses gares. En permettant aux voyageurs belges de se connecter dans toutes les gares et trains, le temps ainsi passé dans les transports pourrait alors être réinvesti dans d'autres tâches (travail).

### 4. Communauté

Figure 19: Benchmark communauté

|                          | SNCB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Exemple de mesures supplémentaires (DB/CFF/SNCF)                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Offre commerciale        | « La vie en gare », pour favoriser les initiatives à fort ancrage local<br>Proposer des commerces et services de qualité dans les gares<br>Offre multimodalité<br>Qualité du séjour dans les gares (propreté et sécurité)                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Achats responsables      | Importance développement durable appels d'offres publics<br>48% d'achats auprès fournisseurs évalués EcoVadis ou équivalent<br>+ évaluation performances sociales et environnementales pour les nouveaux fournisseurs<br>82% de fournisseurs locaux (Belges)<br>Collaboration avec une entreprise de travail adapté | Audits sur place, évaluations durabilité fournisseurs (DB)<br>Récompense encourageant l'innovation (DB)<br>Analyse des fournisseurs (mise en place de KPISs) (DB, CFF)<br>Label Relation Fournisseurs Achats Responsables (SNCF) |
| Dialogue                 | Panel d'experts<br>Échange régulier avec les parties prenantes                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Soutien direct           | Soutient initiatives collaborateurs<br>Partenariat structurel (MSF)                                                                                                                                                                                                                                                 | Fondation (DB, SNCF)<br>Points d'Information et de Médiation Multi Services (PIMMS) (aide administrative) (SNCF)                                                                                                                 |
| Développement territoire |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Quartiers durables (CFF, SNCF)<br>Logement loyers abordables (CFF)                                                                                                                                                               |
| Éducation                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Prévention dans les écoles (SNCF)                                                                                                                                                                                                |

Enfin, dans le domaine de la communauté, les éléments qui nous semblent les plus pertinents à retirer de ce benchmark sont, dans un premier temps, le suivi et l'évaluation de la durabilité des fournisseurs. Bien que la SNCB ait mis au point un code de conduite pour ses partenaires et soit

membre d'une initiative dont la priorité est la création de chaînes d'approvisionnement durables dans le secteur ferroviaire, une fois comparée aux autres, celle-ci semble malgré tout être moins engagée dans les audits et autres évaluations de durabilité de ses partenaires d'affaires. Un investissement plus conséquent en la matière ainsi que des audits sur site de manière plus systématique pourraient donc être intéressants pour l'entreprise. Notons tout de même que la majorité des achats l'entreprise sont effectués en Belgique, ce qui réduit considérablement les risques de pratiques inhumaines ou démesurément nocives environnementalement.

Dans un second temps, une mesure qui semble pertinente, quel que soit le contexte, est la prévention organisée par la SNCF dans les écoles depuis plus de vingt ans. En effet, le but de cette mesure est de réduire les accidents, de limiter les incivilités ainsi que de promouvoir la mobilité durable. Une mesure qui donc apporterait un triple bénéfice à la SNCB, et qui pourrait être l'une des pistes pour transitionner vers le shift modal tant convoité.

## 5. Conclusion

À l'issue de ce benchmark, nous avons mis en évidence des mesures intéressantes qui pourraient être incluses dans le plan RSE de la SNCB. Sur le plan environnemental, nous avons identifié trois mesures : la formation des collaborateurs aux enjeux environnementaux liés aux activités de l'entreprise, l'internalisation de la gestion des déchets et la réhabilitation des terrains pollués pour produire de l'énergie photovoltaïque.

Pour ce qui est des collaborateurs, l'adaptation du temps de travail pour les fins de carrière, la mobilisation des employés dans la prise de décision, ainsi que des pratiques de recrutement inclusives notamment auprès de populations défavorisées sont diverses mesures non appliquées par l'opérateur belge, qui pourraient être bénéfiques pour ses collaborateurs.

Vis-à-vis des passagers, d'après notre comparaison, la seule mesure que la SNCB pourrait envisager de mettre en place est l'amélioration de l'accès à internet afin d'améliorer le confort de ceux-ci.

Enfin, concernant la communauté, un meilleur suivi des pratiques RSE des fournisseurs et une sensibilisation auprès des jeunes à propos de la sécurité, du respect des infrastructures et des enjeux de la mobilité, sont les deux mesures les plus pertinentes selon nous.

### Chapitre 3 : B Impact Assessment

L'objectif de ce chapitre est de mettre en avant les lacunes de l'entreprise concernant sa RSE. Nous mettrons donc en lumière des mesures pour y pallier dans la prochaine partie, lors de l'analyse qualitative.

Après la réalisation de l'évaluation, nous obtenons un score global de 66,1 pour la SNCB. Ce score de l'impact global de l'entreprise est décomposé en cinq scores, un pour chaque dimension. Comme expliqué dans la littérature, l'outil permet aux entreprises de se comparer entre elles au travers d'un benchmark proposé par le BIA, comparant ainsi nos résultats aux résultats d'entreprises appartenant à un même pays, secteur ou de taille similaire. Dans notre cas, celui d'une entreprise transportant des passagers par train, la comparaison proposée par l'outil semble atteindre ses limites. En effet, peu d'entreprises certifiées ont un business model semblable à celui de l'entreprise étudiée. De fait, en passant en revue les entreprises B Corp dans le secteur du transport, seules deux d'entre elles sont actives dans le transport en commun de passagers, toutes deux proposant un service de transport par bus. La première, Pacific Northwest Transportation Services (PNWTS), est une entreprise canadienne qui offre des services de navettes neutres en carbone à des compagnies de croisières pour des excursions à terre (B Lab, n.d.). La seconde, Baobab Express SA, est une entreprise active au Bénin qui propose un service plus comparable à celui qu'offre la SNCB. En effet, celle-ci a pour objectif d'offrir une solution de transport sûr, de qualité et accessible à tous sur tout le territoire. L'entreprise veille également en plus de ses lignes les plus rentables, à garantir des liaisons vers certaines régions mal desservies (B Lab, n.d.). Nous comparerons donc les résultats par domaine, de la SNCB, à ces deux compagnies.

Figure 20: Comparaison des scores du BIA (entreprises transport en commun)

|                | SNCB | PNWTS | Baobab Express | Moyenne (PNWTS & Baobab Express) |
|----------------|------|-------|----------------|----------------------------------|
| Global         | 66.1 | 83.3  | 83.6           | <b>83.45</b>                     |
| Gouvernance    | 7.3  | 14.3  | 8              | <b>11.15</b>                     |
| Collaborateurs | 21.7 | 32.5  | 20             | <b>26.25</b>                     |
| Collectivité   | 14.5 | 20.3  | 18.1           | <b>19.2</b>                      |
| Environnement  | 18.5 | 12.2  | 10.6           | <b>11.4</b>                      |
| Clients        | 3.9  | 4.2   | 26.7           | <b>15.45</b>                     |

Nous pouvons voir dans ce tableau comparatif que la SNCB obtient des scores plus faibles que PNWTS et Baobab Express pour quatre des cinq domaines du BIA. La SNCB surpasse les deux entreprises uniquement pour ce qui est de l'environnement 18,5 points comparé à 11,4 de

moyenne pour les deux autres. Pour ce qui est des clients, l'entreprise se trouve de façon considérable derrière Baobab Express avec respectivement, 3,9 comparé à 26,7 pour l'entreprise béninoise. Concernant la gouvernance, les collaborateurs et la collectivité, la SNCB se situe également en dessous des moyennes des entreprises comparées, mais avec un écart plus réduit, atteignant en moyenne 4,37 points de moins que les deux autres compagnies.

En regardant de plus près aux scores, nous pouvons voir plus précisément où l'entreprise perd des points.

## 1. Gouvernance

Dans le domaine de la gouvernance, l'entreprise est assez proche de ses deux semblables (Annexe 16). Cependant, elle pourrait s'améliorer dans ce domaine en portant davantage d'importance aux questions sociales et environnementales dans la prise de décision de l'entreprise ou même en considérant ces enjeux comme mesure principale de succès. Cette question du BIA bien que ne rapportant pas directement de points semble importante, car placer l'environnement et la question sociale au centre de la définition du succès de l'entreprise façonnera le reste des mesures prises par celle-ci.

Pour tendre vers une plus grande intégration de ces thématiques, l'entreprise pourrait, comme proposé par l'outil, inclure des réflexions sur les enjeux environnementaux et sociaux en lien avec les activités de l'entreprise à la formation des collaborateurs, cela permettrait de sensibiliser tous les collaborateurs afin qu'ils accueillent mieux les différentes mesures qui peuvent être prises.

Une autre façon qui permettrait selon l'outil à l'entreprise de mieux performer serait de produire une analyse des matérialités. Cette analyse des matérialités n'existe pas encore à la SNCB, mais l'entreprise est en train d'y travailler, notamment afin de répondre aux exigences de la CSRD.

## 2. Collaborateurs

Comparée à la compagnie canadienne, la SNCB obtient un score assez faible pour ce qui est de la sécurité financière (6,1 points pour SNCB et 12,4 pour PNWTS), cependant, les questions ne sont pas très pertinentes pour la SNCB. En effet, l'entreprise y perd des points par exemple sur

des questions sur l'actionnariat salarié qui ne sont pas adaptées pour une entreprise publique détenue à 100% par l'état belge.

Cependant, nous pouvons voir que ce qui touche à la santé, au bien-être et à la sécurité est assez proche du score de PNTWS (Annexe 17). Bien que l'entreprise ne propose pas de nombreux avantages comme des assurances complémentaires ou des services de soutien aux familles des employés, cette relativement bonne note en santé, bien-être et sécurité, est principalement due à l'attention particulière que porte le secteur ferroviaire à la sécurité de ses collaborateurs, comme nous le rappelle Athas « C'est la responsabilité de l'entreprise de veiller à la sécurité de son personnel et à sa santé » (Annexe 9). Et de fait, sur les questions liées à la sécurité l'entreprise obtient un score de 5,37/6,53.

La SNCB présente en revanche certaines faiblesses en ce qui concerne le développement de carrière. Cela est dû en grande partie à un manque d'information sur le sujet, ce qui peut traduire soit un manque de communication, soit un réel manque d'opportunité de développement de carrière au sein de l'entreprise. Cette faiblesse liée au développement de carrière est cependant un constat qui est ressorti de l'enquête « We are SNCB » réalisée en 2019. Par exemple, à l'époque, 42% des répondants estimaient que les possibilités d'évolutions n'étaient pas suffisantes.

Enfin, pour ce qui est de l'engagement et la satisfaction des employés l'entreprise performe assez bien selon le BIA. Cependant, nous observons tout de même la présence d'un manque d'engagement au niveau de la mise en place de la RSE au sein de l'entreprise (Annexe 11), ainsi que des conditions de travail difficiles pour près de 46% des employés (We are SNCB, 2019). Ces problématiques très spécifiques ne sont pas évoquées par le BIA. Toutefois, une plus grande responsabilisation des collaborateurs, comme abordé par l'outil, pourrait être une première étape dans l'amélioration de ces thématiques.

### 3. Collectivité

Au niveau de la diversité, la SNCB a mis au point des plans stratégiques afin de promouvoir la diversité au sein de l'entreprise. Elle a d'ailleurs reçu une distinction pour son engagement dans ce domaine.

L'opérateur impacte également positivement l'économie belge, puisque 48% de ses dépenses sont effectuées auprès de fournisseurs belges et l'entreprise a également embauché 1300 nouveaux collaborateurs au cours de la dernière année.

Au niveau des donations et de l'engagement civique en revanche, la SNCB est assez peu performante avec une note de 0,8/8. En comparaison, les deux autres compagnies de transports obtiennent quant à elles 4,2 et 4,5 pour cette catégorie. La SNCB soutient pourtant les projets de ses collaborateurs et a un partenariat avec médecins sans frontières. Cependant, cette très faible note est due principalement au fait que la SNCB ne fait pas de dons. En tant qu'entreprise publique, celle-ci perçoit de l'argent public pour ses activités, elle a donc des missions à remplir avec cet argent et ne peut le redistribuer à des œuvres caritatives.

Enfin concernant les fournisseurs, la SNCB est également en deçà de ses semblables, avec 2,3 points pour la SNCB face à 6,6 pour l'entreprise canadienne et 2,6 pour Baobab. Bien que l'entreprise ait un code de conduite pour ses fournisseurs et soit membre de l'initiative Railsponsible, l'entreprise belge semble suivre de manière trop légère les pratiques de ses partenaires.

#### 4. Environnement

Bien sûr la SNCB, par son activité, a un impact assez important. Nous avons d'ailleurs, lors de notre inscription sur la plateforme, défini l'entreprise comme offrant un « service avec une empreinte environnementale significative » (B Lab, n.d.). Malgré cela, la dimension environnementale est le seul domaine où la SNCB surpasse nos deux entreprises certifiées (18,5 contre une moyenne de 11,4).

Dans ce domaine, l'entreprise surpasse PNWTS dans toutes les catégories à l'exception de la gestion environnementale (3,4 pour SNCB et 5,6 pour PNWTS) (Annexe 19). Là où l'entreprise semble perdre la plupart de ses points concernant la gestion environnementale, se trouve dans le fait que l'entreprise ne met en place aucune évaluation officielle de l'impact environnemental de l'ensemble de sa chaîne de valeur et par conséquent aucune mesure n'a été mise en place à la suite de cette évaluation. Si la SNCB suit son impact en interne, aucune évaluation officielle n'a été menée en amont de l'entreprise auprès de ses fournisseurs. Cette faiblesse est donc à nouveau principalement due au manque de suivi des fournisseurs et de leurs impacts.

## 5. Clients

La SNCB, d'après le BIA, semble plutôt bien s'en sortir en ce qui concerne la dimension clients (Annexe 20). L'entreprise récolte presque le maximum de points pour l'ensemble des questions posées par l'outil.

Par exemple, en ce qui concerne les évaluations et certifications assurant la qualité du service fourni, l'ensemble des trains sont soumis à certaines normes en matière de sécurité, notamment au niveau européen. L'entreprise a également des certifications ISO 14001 (gestion environnementale) et 9001 (gestion de la qualité) pour ses ateliers.

Dans un second temps, nous observons que l'entreprise a mis à disposition des voyageurs divers moyens pour entrer en contact avec l'entreprise. Ils peuvent en effet les contacter via un numéro de téléphone disponible sur le site internet, un système de formulaires est également accessible en ligne (réactions et plaintes, avec une réponse dans un délai inférieur à un mois) et enfin les guichets automatiques dotés d'un bouton permettant d'obtenir une aide directe.

En ce qui concerne la satisfaction et la fidélisation, la SNCB se fixe des objectifs, suit et partage les taux de satisfaction des voyageurs. Cette satisfaction est, en 2022, de 69% pour les clients de la SNCB, une diminution comparée aux années précédentes. Cependant, aucune question sur le taux de satisfaction client atteint par l'entreprise ne nous a été proposée par l'outil.

## 6. Conclusion

Les résultats de cette évaluation des différents impacts de l'entreprise nous ont permis de mettre en évidence certains sujets sur lesquels l'entreprise peut s'améliorer. Le premier domaine abordé par l'outil est la gouvernance. Nous observons dans ce domaine que l'entreprise pourrait progresser en plaçant davantage les questions sociales et environnementales au cœur des décisions. Dans la même lignée, l'entreprise peut également améliorer son score en formant son personnel à ces enjeux, en lien avec les activités de l'entreprise. Enfin, l'absence d'une matrice de matérialité est également un point négatif dans l'évaluation de l'impact environnemental de l'entreprise. Cependant, cette matrice est en projet et devrait voir le jour dans les prochains mois.

Au niveau des collaborateurs, à l'exception du manque d'opportunités de développement de carrière, mis en avant par l'outil dû à un manque d'informations sur le sujet, l'entreprise se

débrouille assez bien. Elle a par exemple des bonnes notes en sécurité ou encore en engagement et satisfaction des employés.

Dans le domaine de la collectivité, en analysant l'outil, nous pouvons voir que la SNCB sous-performe sur deux sujets. D'une part, les donations et l'engagement civique, ce qui est une conséquence de son statut et du fait qu'elle perçoive de l'argent public pour accomplir ses missions de service public. Et d'autre part, l'entreprise monitore de manière trop superficielle les pratiques de ses fournisseurs.

Cette faiblesse au sujet des fournisseurs se répercute également dans la thématique environnementale puisque c'est le seul point d'amélioration que nous avons pu identifier pour cette dimension. La SNCB manque, en effet, d'une évaluation des impacts de ses fournisseurs et de mesures pour réduire celles-ci.

Enfin, pour ce qui est des clients, le BIA ne nous a pas permis d'identifier de réels points d'amélioration.

## Partie 5 : Analyse qualitative

Nous allons à présent dans cette partie analyser, mobiliser les différentes informations recueillies au travers du BIA et de notre benchmark afin de les mettre en perspective avec nos entretiens. Cette analyse a pour objectif de nous permettre de répondre à nos trois questions de recherche.

- 1) Quels sont les enjeux et obstacles que rencontre la SNCB concernant son plan RSE ?
- 2) Quelles mesures proposées par le BIA pourraient aider l'entreprise à surmonter ces défis ?
- 3) Quelle place aujourd'hui pour le BIA parmi les outils préexistants ?

### Chapitre 1 : Questions de recherche

Comme introduit au début de cette partie analytique, nous allons maintenant mobiliser l'ensemble des données récoltées (BIA, benchmark et entretiens), et les mettre en perspective pour répondre à nos trois questions de recherche.

#### 1. Quels sont les enjeux et obstacles que rencontre la SNCB concernant son plan RSE ?

Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, la mise en place du plan RSE de la SNCB n'en est qu'à ses débuts. L'entreprise n'a pour l'instant qu'une approche de « compliance » envers les différentes réglementations et méthodes de reporting.

*« [...] du point de vue de la SNCB, nous sommes fortement poussés par cette CSRD. Donc, nous allons enfin mettre en place un reporting extrafinancier. Mais nous le faisons parce que nous sommes poussés par la réglementation. Et je pense que nous allons nous contenter entre guillemets, d'être compliant CSRD » (De Boel, Annexe 13)*

L'entreprise a d'ailleurs pour la première fois publié un rapport d'activités en juin 2023 basé sur les normes GRI. L'arrivée de ce nouveau rapport devrait notamment améliorer le score EcoVadis de la SNCB qui jusque-là n'avait pas de réel rapport d'activités.

## 1.1. Enjeux

Au-delà des dix enjeux adressés par l'entreprise au travers de son plan RSE, nous avons identifié trois domaines dans lesquels l'entreprise semble présenter des lacunes.

Le premier domaine concerne les collaborateurs, avec comme premier enjeu, identifié par Baele, les conditions de travail difficiles du personnel, qui sont en partie dues au manque de personnel.

*« Il y a les conditions de travail qui sont quand même pénibles. Pour avoir participé à plusieurs débats avec des conducteurs de train ou avec des personnes qui travaillent dans les cabines de signalisation, ils nous disent que finalement, comme il y a moins de personnel, quand ils veulent prendre un jour de congé, il faut parfois s'y prendre trois mois à l'avance. Et on n'est pas sûr que la veille, on ne va pas nous dire « Non, finalement, tu ne peux pas le prendre parce qu'il manque quelqu'un là-bas ». » (Baele, Annexe 10)*

Ce constat est confirmé par l'enquête « We are SNCB » (2019) dans laquelle 42% des répondants indiquent qu'ils ne sont pas satisfaits de leur environnement de travail.

Les employés font partie des parties prenantes directes de l'entreprise et sont le moteur de celle-ci. Leur offrir de bonnes conditions de travail est donc un enjeu primordial dans le cadre d'une politique RSE, celle-ci devant répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise dont les conditions de travail font bien évidemment partie (Baret, 2006 ; Weingaertner & Moberg, 2012). Le BIA a également mis en avant une lacune en ce qui concerne le développement de carrière. Cet enjeu, initialement identifié par un manque d'information sur le sujet, s'est avéré représenter un réel levier pour améliorer la satisfaction et l'engagement des employés mis en évidence par l'entreprise au travers de son enquête « We are SNCB » (2019). De fait, 42% de répondant estiment que les opportunités d'évolution sont insuffisantes et 36% aimeraient développer davantage leurs compétences.

Le second domaine a trait aux clients. L'enjeu identifié ici concerne le dialogue avec les voyageurs. Baele nous apprend que les clients qui souhaitent déposer une plainte auprès de l'entreprise reçoivent systématiquement en réponse un formulaire standardisé, ce qui décourage ceux-ci à aller plus loin. L'association joue donc le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et les voyageurs et aide ceux-ci à se faire entendre auprès de la SNCB : « [...] on peut contacter la bonne personne pour le bon problème. Et souvent, on gagne, on obtient gain de cause, tandis

*que l'usager lambda, il va se heurter à un pot de fer. C'est un peu notre but, c'est vraiment faire l'intermédiaire et je pense que ça marche. »* (Baele, Annexe 10). L'entreprise profite donc pour l'instant du travail de l'association, mais pourrait améliorer en interne le traitement des plaintes afin de mieux prendre en considération les problèmes de ses clients.

Enfin, nous avons identifié un dernier enjeu, concernant la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, qui appartient au domaine de l'environnement. Cet enjeu fait partie intégrante du pilier « achats durables », mis en place par la SNCB. Dans ce cadre, l'entreprise a mis en place un code de conduite à destination des fournisseurs et procède à des audits ponctuels de ceux-ci. Cependant, nous identifions tout de même, tant dans le benchmark que dans le BIA, un manque de suivi rigoureux quant aux pratiques de ces fournisseurs de la part de la SNCB. Ce constat est également fait par Alting Von Gueusau (Annexe 12) et De Boel (Annexe 13) : *« Pour l'instant, nous demandons un score EcoVadis, mais nous n'en faisons pas grand-chose. Cependant, nous avons des audits dans lesquels il y a des questions RSE, mais ce n'est pas systématique. »*

## 1.2. Obstacles

Outre ces enjeux de RSE que nous venons d'identifier, l'entreprise fait également face à ce qu'on pourrait appeler des obstacles dans la mise en place de son plan RSE.

L'un de ces premiers obstacles réside dans le statut de l'entreprise et a été observé au sein de toutes les entreprises publiques auprès desquelles nous avons mené nos entretiens. En tant qu'entreprise publique, la SNCB dépend du politique. En effet, le contrat de gestion qui est établi avec le gouvernement dicte à l'entreprise ses missions et priorités. Celles-ci peuvent donc changer au fil des élections et rendre la mise en place d'un plan RSE plus ou moins aisée en fonction du résultat des élections, dépendant ainsi de la sensibilité (ou non) du gouvernement à ces thématiques : *« comme on le disait, c'est une société qui est terriblement politisée donc ça rajoute une couche de complexité. »* (Dupont, Annexe 11)

*« [...] si maintenant aux élections, le gouvernement est totalement changé, que les écologistes ne sont plus au pouvoir, etc. Si nous avons maintenant des partis extrémistes qui viennent dire : « Écoutez, le rail, on s'en fout, ce n'est pas notre tasse de thé, ce n'est pas ça qui nous intéresse », nous repartons à zéro. »* (Baele, Annexe 10)

Les échelles de temps importantes, liées au secteur ferroviaire, représentent une seconde difficulté à laquelle l'entreprise doit faire face. Les décisions engagent donc l'entreprise sur du

très long terme et certains changements ne sont donc perceptibles qu'en considérant de longues périodes, à l'image du renouvellement du matériel roulant, où plusieurs années peuvent s'écouler entre l'achat et la livraison. « [...] le problème ce sont les délais dans nos activités. Quand nous écrivons un cahier des charges, nous serons livrés du train dans dix ans. C'est aussi la difficulté d'anticiper. » (De Boel, Annexe 13)

Ce défi lié au temps rejoint un autre aspect de l'entreprise : sa taille. En effet, avec près de 17 000 employés, la SNCB est une grande organisation. La mise en place de changements peut donc y être plus compliquée par manque de flexibilité. Et de fait, pour diriger tout ce monde l'entreprise adopte une organisation très « conservatrice », comme nous l'explique De Boel (Annexe 13) : « Nous sommes quand même dans une entreprise très hiérarchique et traditionnelle. »

En lien avec sa qualité d'entreprise publique qui doit rendre des comptes au gouvernement et sa gestion conservatrice, la SNCB reste assez prudente sur ce qu'elle communique et peut donc se montrer réticente à faire preuve de transparence (Annexe 11 et Annexe 13).

Un autre obstacle pour la SNCB, comme pour toutes les entreprises européennes, est l'arrivée du CSRD. L'entreprise étant relativement peu avancée en ce qui concerne sa RSE, elle a de nombreux chantiers devant elle pour se conformer à la directive européenne d'ici 2025. Une partie importante de son énergie et de ses moyens y sont donc consacrés : « [...] la deuxième chose c'est qu'avec le CSRD qui arrive on se focalise vraiment là-dessus. » (Alting Von Gueusau, Annexe 12).

Enfin, une dernière barrière identifiée à la SNCB et qui semble l'une des plus importantes dans le cadre de la mise en place d'une stratégie RSE, est un manque de motivation de la part des collaborateurs. Si le BIA semblait pourtant nous indiquer le contraire avec un score assez bon en ce qui concerne la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, la réalité est plus complexe que cela. Bien que l'étude « We are SNCB » de 2019 montre effectivement un taux de satisfaction et d'engagement des employés de 75% et 78%, De Boel nous fait part d'une autre réalité, celle d'un manque d'engagement et de motivation du personnel, notamment envers la mise en place du plan RSE (Annexe 13). Pour Collier & Esteban (2017, p.22), cet enjeu est crucial : « Pour que les employés répondent aux exigences de la RSE, ils doivent d'abord être motivés à le faire [...] ». Ce manque de motivation dans le cas de notre entreprise est, selon De Boel, dû à une réticence au changement de la part des employés, que ce soit dans la manière de travailler, mais aussi de réfléchir.

*« Une première énorme barrière, ce sont les habitudes et les modes de travail, de faire travailler les gens différemment. Ils ont travaillé pendant des décennies de la même façon, donc travailler autrement, rien que de penser à une analyse du cycle de vie, ne pas juste penser à la construction à un instant t, puis on s'en fiche de ce qui se passera par après. C'est une tout autre façon de travailler qui demande de ne pas travailler en silo, de travailler en coordination transversale. Et puis, ce sont des curiosités aussi à avoir sur tous les nouveaux matériaux, les nouvelles innovations que nous n'avons pas forcément » (De Boel, Annexe 13).*

Cette réticence de la part des employés est également une barrière identifiée par Cândido & Ferreira (2021), dans le processus menant la certification B Corp.

## 2. Quelles mesures proposées par le BIA pourraient aider l'entreprise à surmonter ces défis ?

À l'issue du BIA, l'outil fournit aux entreprises une liste de mesures à mettre en place, au travers de son rapport d'amélioration. Cependant, cet outil américain pensé pour les entreprises capitalistes atteint ici sa limite. En effet, une partie importante des recommandations proposées à la SNCB ne sont adaptées ni au contexte européen ni au statut de l'entreprise.

Nous avons donc choisi de mettre en évidence nous-même plusieurs mesures que l'entreprise pourrait mettre en place sur base de nos connaissances des défis et enjeux auxquels celle-ci fait face.

### 2.1. Gouvernance

#### **« Décrire l'approche de votre entreprise dans la mise en œuvre d'impacts positifs. »**

Comme expliqué précédemment, la SNCB n'est qu'au début dans la mise en place de sa stratégie RSE. Pour l'instant, l'entreprise prend en compte les enjeux dans ses décisions, mais ils ne représentent pas un élément prioritaire dans celles-ci. Cependant, l'arrivée de la CSRD devrait pousser l'entreprise à s'engager plus et à mettre les questions sociales et environnementales au centre des prises de décisions à l'avenir (Annexe 13). Selon nous, une approche plus proactive, plaçant les enjeux ESG au centre de la prise de décision, pourrait influencer grandement les mesures prises dans le cadre de la stratégie RSE de la SNCB. Comme

nous l'avons vu, l'entreprise se contente pour l'instant d'adopter une attitude de « compliance » envers ces enjeux. Une démarche plus volontaire pourrait, selon nous, influencer positivement l'ensemble de la démarche RSE de l'entreprise. En adoptant, par exemple, une culture d'entreprise plus engagée et responsable, à commencer par le top management. Un manque d'engagement de la part du top management représente une barrière non seulement dans le cadre de la certification B Corp, mais plus largement dans la mise en place d'un plan RSE (Gómez-López et al., 2017 ; Sanchez-Ruiz et al., 2019). De ce « tone at the top » dépendra les choix stratégiques, les mesures mises en place, la culture de l'entreprise ou encore le degré de motivation des employés. Une direction plus engagée mettra donc en place des plans plus ambitieux et saura davantage mobiliser ses collaborateurs autour de sa démarche RSE.

**« Comment votre entreprise intègre-t-elle la performance sociale et environnementale dans la prise de décision ? »**

Comme nous venons de le voir, les décisions au niveau de l'entreprise sont prises en tenant compte de la performance sociale et environnementale, sans pour autant occuper une place centrale dans celles-ci. De fait, l'entreprise intègre certains de ces enjeux à la formation de ses employés. Les managers sont également évalués sur base des performances de certains KPIs inclus dans le contrat de gestion, et un système de bonus/malus est lié à ces performances. Cependant, ces formations ne concernent qu'une partie du personnel, comme l'explique De Boel (Annexe 13) : « [...] la direction technique, [...] eux ont des responsables environnementaux et ils font une petite formation sur les produits dangereux, la gestion des déchets, la consommation d'énergie, etc. ».

Des formations destinées à l'ensemble du personnel pourraient être une étape supplémentaire pour l'entreprise. Une telle formation permettrait notamment de lutter contre le manque d'engagement et de compréhension des collaborateurs envers la nécessité de mener les changements initiés par l'entreprise.

« [...] je pense que globalement, c'est ce qui manque le plus, c'est ça, c'est un engagement du personnel. Je pense, qu'on est plus perçu comme des policiers et des gendarmes qu'autre chose avec ce qu'on demande. Et ça serait peut-être un moyen de leur faire percevoir la valeur aussi sociale de la RSE. » (Dupont, Annexe 11).

## 2.2. Collaborateurs

### **« Comment votre entreprise mobilise-t-elle ses collaborateurs-trices et leur donne-t-elle les moyens d'agir ? »**

L'entreprise a mis en place un mécanisme de whistleblowing permettant de faire remonter les feedbacks et plaintes au-delà des lignes hiérarchiques. À l'exception de cela, les collaborateurs ont assez peu d'influence sur la prise de décision au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, l'un des défis pour la SNCB est l'engagement de ses collaborateurs envers le plan RSE de celle-ci et les changements que cela implique. Une partie de la solution pourrait être de responsabiliser les employés. Cependant, une gestion de l'entreprise par les collaborateurs ou encore une gestion à livre ouvert comme le propose le BIA sont des choses qui seraient difficiles à mettre en place par la SNCB, notamment dû à la taille importante de l'entreprise (17 000 personnes). De plus, en tant qu'organisation publique, l'entreprise a de nombreux comptes à rendre quant à sa gestion des fonds publics qui lui sont alloués. Enfin comme nous l'avons souligné dans les défis de la mise en place de la stratégie RSE, la SNCB est « très hiérarchique et traditionnelle » (Annexe 13). L'outil évoque également la possibilité pour les employés de nommer un ou plusieurs membres du conseil d'administration. Bien qu'intéressante, cette mesure n'est pas non plus applicable à l'entreprise, puisque la nomination des membres du conseil d'administration d'une entreprise publique est régulée par la législation belge (loi du 21 mars 1991), rendant impossible la nomination par les employés d'un membre de ce même conseil.

Cependant, nous croyons qu'un juste milieu entre la situation actuelle et l'autogestion d'une telle entreprise reste tout à fait réaliste et bénéfique, dans un premier temps pour l'engagement des collaborateurs, et dans un second temps pour influencer les conditions de travail difficiles de certains employés.

### **« Votre entreprise surveille-t-elle et évalue-t-elle la satisfaction et l'engagement de vos employés de l'une des manières suivantes ? »**

L'entreprise suit en effet la satisfaction et l'engagement de ses collaborateurs au travers notamment d'enquêtes. Les dernières données communiquées à ce sujet proviennent d'une enquête datant de 2019. Cependant, ce suivi de la satisfaction et de l'engagement n'est pas systématique. En effet, l'entreprise mène ces enquêtes de manière ponctuelle. Un suivi plus

rigoureux et précis de ces indicateurs permettrait de mieux suivre la satisfaction des employés et l'impact des mesures prises sur ceux-ci.

### 2.3. Collectivité

**« De quelle manière votre entreprise élabore-t-elle un processus de recrutement et d'embauche inclusif ? »**

Nous avons souligné dans les enjeux auxquels fait face l'entreprise que celle-ci connaît un manque de personnel. Une manière pour l'entreprise d'agir en conséquence pourrait être, comme proposé par l'outil dans le cadre de la mise en place d'un recrutement inclusif, de recruter de manière proactive à l'aide d'organismes venant en aide aux populations sous-représentées. Une telle mesure serait favorable pour l'opérateur qui manque de collaborateurs et apporterait encore plus de diversité au sein de l'entreprise.

**« De quelle façon votre entreprise a-t-elle travaillé avec ses parties prenantes (y compris les concurrents) pour améliorer le comportement ou la performance sur les questions sociales ou environnementales au cours des deux dernières années ? »**

Comme nous l'avons vu, la SNCB performe assez mal dans la catégorie engagement civique et donations. Ce constat est dû principalement au fait que l'entreprise ne fait pas de dons (Annexe 13). Cependant, elle collabore avec plusieurs parties prenantes au niveau académique et sectoriel (Annexe 11 et Annexe 12). L'entreprise travaille par exemple, avec d'autres membres du secteur au travers de l'initiative Railsponsible, qui a pour but de rendre plus responsable le secteur ferroviaire en promouvant des chaînes d'approvisionnement plus durables. Pour aller encore plus loin et améliorer cet engagement, l'outil propose de mettre à disposition d'autres entreprises et parties prenantes, les ressources publiques de l'entreprise. L'entreprise n'ayant pas de concurrents, cette mesure a assez peu d'intérêt. Néanmoins, elle pourrait par exemple proposer des actions de sensibilisation auprès de parties prenantes, comme le fait la SNCF auprès des écoles.

**« Parmi les méthodes suivantes<sup>3</sup>, lesquelles sont utilisées pour évaluer l'impact social ou environnemental de vos fournisseurs de niveau 1 ? »**

---

<sup>3</sup> L'entreprise partage des politiques ou des règlements avec les fournisseurs, mais n'a pas de processus de vérification en place ; L'entreprise exige la réalisation d'une évaluation conçue par l'entreprise elle-même ; L'entreprise utilise des outils d'évaluation de risques ou une évaluation d'impacts (Sedex, BIA) ; L'entreprise

Les achats durables font partie des piliers RSE de la SNCB, c'est donc un enjeu important pour celle-ci. Dans sa démarche d'amélioration de la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement, l'entreprise a mis au point un code de conduite auquel tous les nouveaux partenaires doivent se soumettre sous peine de voir leur contrat rompu. L'entreprise utilise également les scores EcoVadis pour s'assurer des bonnes pratiques de ses fournisseurs. Cependant, la démarche ne va pas plus loin. Si 48% des dépenses de l'entreprise sont effectuées auprès de fournisseurs évalués EcoVadis (ou équivalent), celles-ci ne représentent toutefois que 3,7% des fournisseurs de l'entreprise. La SNCB est donc encore loin de suivre réellement tous ses fournisseurs au travers d'un processus de vérification. Pour l'instant, elle effectue des audits sur site auprès de ses fournisseurs de manière ponctuelle. Cette situation est notamment due au nombre important de fournisseurs de l'entreprise. Elle pourrait donc, comme proposé par le BIA, déléguer cela à une organisation tierce qui pourrait effectuer des audits de façon plus régulière et auprès d'un plus grand nombre de partenaires.

## 2.4. Environnement

**« Quel pourcentage de la consommation énergétique provient de sources renouvelables ? »**

Le secteur ferroviaire est le plus gros consommateur d'énergie en Belgique. La majorité de cette énergie consommée par l'opérateur est utilisée pour l'énergie de traction. La SNCB a d'ailleurs pour objectif de réduire de 27% ses émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie de traction entre 2019 et 2032. Cette réduction sera rendue possible grâce à du matériel plus performant, mais également grâce à une augmentation de la part du renouvelable dans la consommation de l'entreprise. À l'heure actuelle, le pourcentage d'énergie renouvelable utilisée par la SNCB est très faible. La consommation d'énergie verte est actuellement aux alentours de 9%. Au vu de la consommation importante de l'entreprise, une part plus conséquente du renouvelable dans sa consommation serait très bénéfique pour son impact environnemental. C'est en tout cas la direction dans laquelle elle veut aller. En effet, la SNCB augmente petit à petit sa production photovoltaïque en installant des panneaux sur les toits de ses bâtiments. L'entreprise doit également bientôt

---

effectue des audits/vérifications de routine des fournisseurs de niveau 1 au moins une fois tous les deux ans ; La société demande à des tiers de réaliser des audits / examens de routine de fournisseur de niveau 1 au moins tous les deux ans ; L'entreprise dispose de mécanismes pour entendre les griefs/réclamations ou les commentaires sur la performance des parties prenantes des fournisseurs de niveau 1 ; L'entreprise peut confirmer une amélioration quantifiable de la performance sociale et environnementale des fournisseurs de niveau 1 au cours de la dernière année ; Autre ; Aucune de ces réponses

renégocier son contrat d'énergie avec Infrabel, la question de l'énergie renouvelable devrait être un élément important de ce nouveau contrat (Annexe 13).

**« Avez-vous effectué une évaluation officielle pour mesurer l'empreinte environnementale de votre chaîne de valeur (y compris la chaîne d'approvisionnement, l'utilisation des produits et la gestion de fin de vie) couvrant les sujets suivants<sup>4</sup>? »**

L'entreprise évalue et suit l'empreinte environnementale (énergie, eau et déchets) de ses activités. Cependant, ce suivi ne concerne que les activités qui se déroulent entre les murs de l'entreprise. L'empreinte environnementale de la chaîne d'approvisionnement n'est donc pas considérée. Mesurer l'impact environnemental des fournisseurs sur certains sujets comme l'énergie, l'eau et les déchets, qui font partie des piliers RSE de l'entreprise pourrait permettre à celle-ci d'ajuster l'impact de sa chaîne, en mettant des mesures en place ou en se séparant des fournisseurs les plus nocifs pour l'environnement.

## 2.5. Clients

Bien que nous n'ayons pu déceler aucune faiblesse dans le domaine de la clientèle lors de notre analyse des résultats du BIA, nous avons vu au cours de notre entretien avec Baele que le dialogue entre l'entreprise et les voyageurs n'est pas optimal, malgré les dispositions prises par l'opérateur. Cette question n'étant pas adressée par l'outil, aucune mesure provenant du BIA ne peut aider l'entreprise à ce sujet.

**« Parmi les éléments suivants<sup>5</sup>, lesquels sont avérés en ce qui concerne les mécanismes permettant aux clients de faire des commentaires, de poser des questions ou de déposer des plaintes ? »**

La SNCB permet, en effet, sur son site internet, de remplir des formulaires de contact permettant aux voyageurs de joindre l'entreprise pour toute requête, plainte ou commentaire à adresser à celle-ci. L'entreprise met d'ailleurs un point d'orgue à ce que ses collaborateurs répondent

---

<sup>4</sup> Impacts sur la biodiversité ; Impacts sur le climat (émissions de carbone du champ d'application 3) ; Impact des toxines ou des matières dangereuses ; Préservation des terres (y compris extraction de matériaux) ; Approvisionnement en eau ; Autre ; Aucune de ces réponses

<sup>5</sup> Les produits et/ou sites Internet contiennent les informations de contact du service client ; Les revues de produits / services sont entièrement disponibles au public ; L'entreprise répond à toutes les demandes ou plaintes directes dans un délai d'un mois à compter de la réception ; L'entreprise offre un support en direct aux clients ; Autre ; Aucune de ces réponses

rapidement aux demandes ou commentaires qui leur sont adressés. « *Sur différents sujets moi j'en ai déjà reçu (des commentaires, demandes) et on est vraiment priés de répondre très vite* » (De Boel, Annexe 13). Les clients reçoivent en moyenne une réponse dans les deux jours. Outre ce système de formulaires, un service clientèle par téléphone est également mis à disposition des clients tous les jours de la semaine. Enfin, une assistance est également disponible sur les bornes permettant d'acheter les billets de train, en cas de problèmes liés à cet achat. Toutefois, malgré ces mesures, l'entreprise n'arrive pas à accompagner ses voyageurs dans leurs requêtes, comme ceux-ci le souhaiteraient. En effet, le problème réside dans le fait que l'entreprise utilise des réponses standardisées pour répondre aux plaintes des clients, qui ne se sentent par conséquent pas écoutés.

### 3. Quelle place aujourd'hui pour le BIA parmi les outils préexistants ?

Cette partie a pour but de découvrir quels sont les outils utilisés par les entreprises publiques dans la mise en place et la gestion de leur RSE, et quels sont les principaux reproches faits à l'égard de ceux-ci. Le but étant de mieux cerner les besoins des entreprises en matière d'outils RSE et comment le BIA pourrait mieux s'adapter à ces besoins.

#### 3.1. Outils utilisés

Pour ce qui est de l'utilisation d'outils dans la gestion de la RSE au sein des entreprises publiques, aucune tendance émergente n'a pu être constatée auprès des personnes interrogées. Dans les différents outils, provenant d'organisations tierces mobilisés par ces entreprises, nous pouvons citer les plus courants, comme le GRI utilisé dans le cadre du reporting (Proximus, Infrabel et SNCB), les normes ISO 14001 et 9001 (Infrabel, SWDE et SNCB) et l'indice EcoVadis (Proximus et SNCB). D'autres outils spécifiques à chaque entreprise ont également été évoqués, SWDE utilise par exemple le PEF et l'OEF « *un indicateur qui est développé à l'initiative de la Commission européenne, qui mesure l'impact soit du produit, le PEF, soit de l'organisation, OEF (Organizational Environmental Footprint).* » (Giltay, Annexe 7). Proximus, utilisent quant à eux les référentiels CDP (Carbon Disclosure Project), RE100 ou encore S&P qui produit des benchmarks destinés aux investisseurs (Annexe 6). Enfin, nous pouvons souligner que toutes les entreprises s'inspirent des ODD de l'ONU, soit comme cadre, soit comme source d'inspiration.

### 3.2. Barrières

Cependant, ces outils peuvent également présenter des inconvénients. Nous pouvons citer en premier lieu l'aspect financier qui peut représenter un frein dans l'utilisation de certains outils, comme nous l'expliquent Garcia et Fillet (Annexe 14 et Annexe 15). Cette barrière est également identifiée dans la littérature par Mariotti et al. (2014) et Gómez-López et al. (2015). Dans un second temps Giltay, Pairoux et Dupont (Annexe 7, Annexe 8 et Annexe 11) nous font également part du problème de la lourdeur administrative que peut représenter l'utilisation de tels outils, et par conséquent l'investissement de temps que cela demande. Cette problématique liée à la ressource en temps que l'utilisation de ces outils demande, est un problème identifié par l'ensemble des entreprises interrogées ainsi que nos deux expertes B Corp et est également mis en avant dans la littérature par Gómez-López et al. (2015) et Heras-Saizarbitoria et al. (2011). « *[A propos des normes ISO] lourdeur, un caractère administratif important, et si on ne fait pas vivre le système ça ne sert pas à grand-chose.* » (Giltay, Annexe 7). « *[...] la charge de travail nécessaire, ce n'est pas évident. Cela demande un travail d'entretien important pour maintenir ces certifications.* » (Crucifix, Annexe 6).

Un autre inconvénient identifié par les entreprises est la multitude d'outils qui existe aujourd'hui, rendant d'une part difficile pour ces dernières d'identifier les outils qui leur conviennent le mieux, et d'autre part cela multiplie la contrainte de temps par le nombre d'outils utilisés.

*« Et le problème aussi sans doute, c'est qu'il y en a beaucoup trop (de frameworks). [...] on espère que le CSRD va apporter une forme d'harmonisation là-dedans. Parce que quand tu veux répondre à ça en tant qu'entreprise, tu n'as pas vraiment le choix. Il y a certains référentiels qui vont te noter même si tu ne dis rien, si tu ne remplis rien. Donc tu es obligé derrière pour que la cote soit meilleure de venir communiquer des informations supplémentaires, donc ça représente du travail et quand tu dois faire ça avec plusieurs référentiels en fait c'est de l'énergie qui est utilisée à du reporting plutôt qu'à de l'action. »* (Crucifix, Annexe 6).

Pour finir, une dernière difficulté assez intéressante est la question de l'exhaustivité des thèmes abordés par les outils. Les points de vue sur cette question divergent. En effet, Fillet et Garcia voient cette exhaustivité (à l'image du BIA) comme une force, permettant d'avoir une image complète de la situation de l'entreprise. « *[...] it gives you a very realistic view of where your*

*company is in terms of sustainability, a lot of the tools out there focus on just one thing.* » (Fillet, Annexe 15).

À l'inverse, Pairoux et Crucifix identifient cette approche « high level » comme étant un désavantage empêchant l'entreprise d'obtenir des informations précises. « [...] *c'est souvent une boîte noire. [...] on préfère nous plutôt que d'avoir des outils qui vont nous dire « on va mesurer absolument votre empreinte globale », des outils qui disent « voilà nous on mesure que ça ».* » (Pairoux, Annexe 8) ; « *[à propos des outils] Certains sont vraiment fort high level. Parfois, je me demande franchement quelle est la valeur ajoutée alors qu'il y en a d'autres, par exemple, un CDP ça va dans un niveau de détail qui commence à être intéressant* » (Crucifix, Annexe 6).

### 3.3. Attentes

En plus d'identifier les freins qui peuvent décourager les entreprises à se servir des outils présents sur le marché, nous pouvons mettre en avant deux attentes de la part de celles-ci en ce qui concerne ces outils.

La première évoque le fait de prendre en considération l'impact global des entreprises sur la société. En effet, une telle mesure n'est pas encore produite, mais permettrait de mettre en lumière les impacts réels d'une activité sur la société.

*« Par exemple, McDonald's peut avoir un très bon score environnemental par ce qu'ils font beaucoup dans ce domaine, mais l'impact de leurs produits dans la société n'est pas toujours très bon. Un autre exemple, la fabrication d'une voiture électrique, quand tu prends juste la voiture électrique en elle-même c'est très intéressant, mais toute la fabrication ainsi que la fin de vie sont très polluantes. »* (Alting Von Gueusau, Annexe 12)

Cette opinion est également partagée par Giltay (Annexe 7), pour qui les outils utilisés actuellement restent trop orientés business et ne prennent pas assez en considération le bien commun. Ce point de vue est évidemment très intéressant pour les entreprises publiques dont la raison d'être est intrinsèquement liée au bien-être général.

Enfin, la deuxième et dernière attente qui est partagée par plusieurs entreprises est liée à l'arrivée du CSRD et plus largement aux réglementations européennes qui deviennent de plus en plus contraignantes. Une solution intégrant les attentes européennes, permettant ainsi aux

entreprises de se conformer plus facilement à ces réglementations serait donc très intéressante pour celles-ci.

*« [...] s'ils (B Lab) font après le gap analysis entre ça et la législation, parce que c'est ça qui nous intéresse tous maintenant. C'est de nous assurer qu'on réponde bien à toutes les obligations légales pour ne pas être en infraction. Et donc si cet outil (BIA) ou un autre arrive à faire un peu le gap analysis, je pense que ce serait top. Mais là, c'est un peu trop tôt puisque tous les standards ne sont pas encore sortis. » (Athas, Annexe 9).*

### 3.4. BIA

Comme tous les outils, le BIA présente des inconvénients. Le premier d'entre eux, est la présence de questions non adaptées au contexte européen dans l'évaluation BIA, comme le soulignent nos expertes B Corp : *« I think within those barriers, [...] some of the questions are still kind of US-centric or North America-centric. »* (Garcia, Annexe 14). D'autre part, bien que le BIA reste accessible à tous, certaines questions ne sont pas adaptées pour des entreprises publiques.

Toutefois, le BIA présente également des avantages à considérer, comme sa gratuité. Ensuite, si le côté trop général de certains outils peut être perçu comme un inconvénient, le BIA permet tout de même d'évaluer la performance en matière de durabilité des entreprises et aider celles-ci à prendre des mesures pour s'améliorer. L'outil peut également servir de boussole aidant à la mise en place d'une stratégie RSE (Fillet, Annexe 15). Enfin, B Lab étant évolutif, l'organisation essaie d'intégrer de plus en plus les exigences établies au niveau européen dans le processus d'évaluation, afin de réduire la charge de travail des entreprises et de les aider à se conformer à celles-ci (Fillet, Annexe 15). Répondant ainsi à une des attentes émises par les entreprises.

### 3.5. SDGAM

Enfin, comme nous l'avons remarqué, toutes les entreprises interrogées utilisent les ODD. Cela nous amène à considérer l'intérêt du SDGAM présenté dans le cadre théorique. Pour rappel, celui-ci permet aux organisations d'aller plus en profondeur dans la mise en place d'actions en faveur des ODD. Son approche par objectif permet aux entreprises de mieux lier les objectifs à

leurs modèles d'affaires (Garcia, Annexe 14). Un tel outil gagnerait donc à être connu auprès des organisations.

*« C'est vrai que c'est un angle que j'estime intéressant parce qu'effectivement, ce n'est pas toujours évident en tant qu'entreprise de se connecter à ça, car c'est très high level les SDG, mais ça peut être intéressant d'avoir cette vue je pense. »* (Crucifix, Annexe 6).

Cependant, concernant la SNCB, cet outil est moins intéressant. En effet, l'UIC (Union Internationale des Chemins de fer) a mis en place en 2022, le Rail Sustainability index. Cet outil, à l'image du SDGAM, reprend les ODD les plus pertinents pour le secteur ferroviaire et réalise un benchmark des différents acteurs, basé sur ces ODD, afin d'évaluer la contribution de ceux-ci à la réalisation des objectifs. Le secteur ferroviaire étant très spécifique, il est bien plus pertinent et intéressant pour l'opérateur belge de se comparer à d'autres acteurs de son secteur et de s'inspirer de mesures mises en place par ses semblables.

## Chapitre 2 : Discussion

Avant d'entamer notre discussion, nous tenons à rappeler l'objectif de notre recherche qui est de déterminer « *l'intérêt du B Impact Assessment comme outil de diagnostic dans le cadre de la mise en place de la stratégie RSE de la SNCB* ».

Pour répondre à cette question, nous avons adressé trois questions de recherche :

1. Quels sont les enjeux et obstacles que rencontre la SNCB concernant son plan RSE ?
2. Quelles mesures proposées par le BIA pourraient aider l'entreprise à surmonter ces défis ?
3. Quelle place aujourd'hui pour le BIA parmi les outils préexistants ?

Ces questions ont pour objectif de nous permettre d'évaluer la capacité de l'outil à identifier des recommandations intéressantes pour l'entreprise sur base des informations soumises. Et dans un second temps, de mieux cerner les reproches adressés aux outils actuels, afin de déterminer l'intérêt du BIA comme potentielle solution alternative.

### 1. Recommandations

Nous aborderons dans cette partie les recommandations issues du BIA et illustrées par des exemples d'actions issues du benchmark. Ces mesures ont pour but de répondre aux enjeux identifiés par notre première question de recherche. Nous évoquerons ensuite les enjeux auxquels le BIA n'a pas su répondre.

Sur base des enjeux et défis identifiés, nous pouvons proposer plusieurs recommandations inspirées du BIA. La première d'entre elles concerne la formation de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux. Cette mesure initialement pensée par le BIA pour intégrer la prise en compte de ces enjeux dans la prise de décision est actuellement réservée à une petite partie des collaborateurs de la SNCB. Celle-ci peut être d'autant plus bénéfique si elle est élargie à l'ensemble de l'entreprise. C'est également une mesure que nous avons fait ressortir de notre benchmark auprès des opérateurs ferroviaires. À l'image de Deutsche Bahn qui propose à ses employés des formations liées aux domaines d'actions de sa « transformation verte », une mesure de la sorte peut permettre dans un premier temps de sensibiliser les collaborateurs à ces enjeux afin qu'ils perçoivent le sens derrière ces mesures qui sont prises. C'est entre autres le parti qui a été pris par la RTBF. En effet, ils ont choisi de

former tous les collaborateurs à la charte du climat pour que tous partagent des bases communes (Annexe 8). Bien que nécessitant des ressources financières et de temps, sur le long terme, les bénéfices peuvent dépasser les coûts pour la SNCB. En effet, une partie de collaborateurs émettent une résistance envers les changements liés à la mise en place du plan RSE. Une meilleure communication autour de l'intérêt de telles mesures et des enjeux qui y sont liés pourrait impacter positivement l'attitude de ces collaborateurs réticents et ainsi faciliter la mise en place de la politique RSE et son impact.

Une seconde recommandation émergeant de notre recherche a trait à la responsabilisation des collaborateurs. Bien évidemment au vu de la taille de l'entreprise et de sa complexité, nous ne nous attendons pas à une implication directe de ceux-ci dans la gestion de l'entreprise. Cependant, nous pensons que mettre en place quelque chose à mi-chemin entre une autogestion et la gestion très hiérarchique et traditionnelle qui existe aujourd'hui serait bénéfique pour l'entreprise. Le BIA propose par exemple d'impliquer des employés dans les processus de gestion des plaintes et de participations des collaborateurs. Afin de responsabiliser ses collaborateurs, la SNCB pourrait également s'inspirer de ce qui se fait chez d'autres acteurs du secteur ferroviaire à l'image de ce que fait Deutsche Bahn avec ses «15 employee building blocks ». Ou même d'autres entreprises publiques comme la RTBF avec son groupe de 80 personnes composé de volontaires et de personnes tirées au sort qui ont pour mission d'établir une liste de 20 actions à mettre en place au sein de l'entreprise. DB avec ses près de 200 000 employés<sup>6</sup> sur le territoire allemand nous prouve que, malgré un effectif important, il est possible d'impliquer ses collaborateurs dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise. La RTBF également, bien que son statut soit légèrement différent de celui de la SNCB, nous prouve la faisabilité d'intégrer ses employés dans des décisions plus stratégiques, malgré un statut d'entreprise publique. Cette responsabilisation des employés permet d'une part comme nous l'avons vu dans la littérature d'engager les collaborateurs envers la mission et les objectifs de l'entreprise. D'autre part, impliquer davantage le personnel peut permettre à l'entreprise de prendre des décisions plus en adéquation avec la réalité du terrain et améliorer par exemple des problématiques comme celles des conditions de travail pénibles.

Un troisième sujet auquel nous avons choisi d'accorder de l'importance concerne l'évaluation et le suivi des performances environnementales des fournisseurs de l'entreprise. En effet, si l'entreprise s'en sort plutôt bien et met des choses en place pour améliorer son impact

---

<sup>6</sup> En 2013

environnemental et social, le suivi et l'évaluation de ces enjeux au niveau de ses partenaires sont pour l'instant encore trop peu développés. Cette question fait bien sûr partie des objectifs que l'entreprise s'est fixés, notamment au travers de son pilier « achats durables ». Pour l'atteindre, la SNCB a mis en place un code de conduite destiné à ses fournisseurs, et se base sur l'indice EcoVadis pour évaluer la responsabilité de ses fournisseurs. Bien que ce suivi des scores EcoVadis ne représente que 3,7% des fournisseurs, celui-ci englobe 48% des dépenses effectuées par l'entreprise, avec un score moyen de 59%. Ce qui est déjà assez bon. Maintenant, comme nous l'avons découvert grâce à nos entretiens, l'entreprise ne va pas beaucoup plus loin que récolter ces informations. Une recommandation issue du BIA serait donc dans un premier temps pour l'entreprise de réaliser une évaluation de l'impact environnemental de sa chaîne d'approvisionnement, sur des sujets comme les émissions de GES ou la consommation d'eau. De telles évaluations peuvent permettre à l'entreprise d'identifier les impacts majeurs de chaque fournisseur et de fixer des objectifs d'amélioration. Nous voyons qu'un tel suivi est déjà mis en place notamment chez CFF et DB. Ce dernier a fait passer en 2021 une évaluation à près de 700 fournisseurs. Afin d'encourager ces derniers à fournir des efforts, l'opérateur allemand récompense également ses fournisseurs qui performant le mieux ainsi que ceux qui font preuve d'innovation en matière de durabilité. Connaitre de manière précise les impacts de sa chaîne d'approvisionnement et suivre l'évolution de ceux-ci, permettrait à la SNCB de prendre des décisions les plus éclairées possibles : lors de la définition des critères de sélection des partenaires, pour aider ceux-ci à améliorer leurs impacts si les performances ne rencontrent pas les attentes fixées par l'entreprise ou enfin prendre des mesures coercitives le cas échéant. Cependant, la mise en place d'un tel suivi nécessite de nombreuses ressources, ce dont l'entreprise ne semble pas disposer pour l'instant. Le BIA propose également dans ce cadre de faire appel à un organisme extérieur pour mener des audits auprès des partenaires de l'entreprise, ce qui augmenterait les coûts liés au suivi des fournisseurs, mais demanderait un investissement en temps réduit et permettrait de mettre en place un suivi plus continu. Il nous semble évident que, lorsque le plan RSE de l'entreprise sera un peu plus établi, la mise en place de telles mesures pourra avoir un impact important étant donné le secteur auquel appartient la SNCB.

Notre prochaine recommandation concerne les pratiques d'embauche inclusives. Celles-ci pourraient en effet aider la SNCB à répondre partiellement à son manque de personnel. Nous suggérons à la SNCB, de s'inspirer de ce que fait la SNCF qui met en œuvre différents dispositifs RH, parmi lesquels des opérations de recrutement en collaboration avec des

associations et des acteurs spécialisés de l'emploi, ciblant spécifiquement les « quartiers prioritaires » (SNCF, 2023). L'entreprise belge pourrait envisager une mesure similaire en visant les « quartiers en difficulté ». Au-delà de bénéficier à l'entreprise en recrutant de nouveaux collaborateurs, cela peut également être bénéfique à la société en impactant positivement l'économie de ces territoires. Un double bénéfice émanant d'une mesure facilement activable, puisque la mise en place de celle-ci nécessite des ressources limitées.

Notre dernière suggestion de mesure pour l'opérateur belge consiste, à l'image de ce qui se fait en France, à proposer des interventions de sensibilisation en milieu scolaire. Le but de ces interventions est triple, dans un premier temps, réduire les risques d'accidents, en introduisant les élèves aux risques liés au train. Le second objectif est de limiter les comportements irrespectueux envers autrui ou envers les infrastructures. Et enfin, sensibiliser les futures générations aux enjeux de durabilité liés au transport et encourager l'utilisation de modes de transport durables. Ces sujets abordés lors des interventions peuvent avoir un impact positif sur le long terme, en réduisant le nombre d'accidents et en limitant les dégradations qui ont également pour conséquence de retarder les trains. Et finalement, promouvoir l'usage du train au plus grand nombre au travers de ces interventions pourrait faciliter l'accomplissement du shift modal tant convoité au niveau européen.

À l'issue de ces recommandations que nous venons d'ébaucher pour la SNCB, nous proposons une classification afin de prioriser la mise en place de celles-ci. Pour ce faire, nous avons réalisé une matrice mettant en relation l'importance de l'impact que celles-ci peuvent avoir sur la RSE de l'entreprise et des ressources nécessaires pour la mise en place de ces recommandations.

Figure 21: Matrice des recommandations

|                              |       |              |                    |                 |
|------------------------------|-------|--------------|--------------------|-----------------|
| <b>IMPACT</b>                | HAUT  | Fournisseurs | Formations         | Recrutement     |
|                              | MOYEN |              | Responsabilisation | Sensibilisation |
|                              | BAS   |              |                    |                 |
|                              |       | BAS          | MOYEN              | HAUT            |
| <b>ÉCONOME EN RESSOURCES</b> |       |              |                    |                 |

Le recrutement, est donc la mesure que nous suggérons de mettre en application en priorité. En effet, le manque de personnel est un élément qui impacte très négativement les conditions de travail des collaborateurs. De plus, sa mise en place nécessite assez peu de ressources. Dans un second temps, nous pensons que les formations des employés aux enjeux sociaux et

environnementaux peuvent également impacter positivement de manière assez significative la RSE de l'entreprise en agissant directement sur la motivation des collaborateurs. La sensibilisation et la responsabilisation sont un petit peu moins impactantes mais restent réalisables assez facilement. Enfin, le suivi des fournisseurs est quelque chose qui selon nous peut impacter grandement la responsabilité de l'entreprise. Cependant, sa mise en place demande des ressources considérables. C'est pourquoi cette mesure semble un petit peu moins réaliste à l'heure actuelle, bien qu'importante.

Bien que le BIA nous ait permis d'identifier des lacunes et des pistes de recommandations ci-dessus, certains des enjeux auxquels fait face l'entreprise ne sont pas traités par l'outil, comme la qualité du dialogue entre l'entreprise et les voyageurs. Aucune question n'aborde ce sujet et aucune recommandation n'a pu être proposée pour pallier cette problématique. Pour ce qui est des conditions de travail, nous avons proposé une recommandation issue du BIA qui pourrait indirectement influencer celles-ci. Cependant, une considération plus poussée notamment de la satisfaction aurait éventuellement permis de relever cette lacune et des recommandations appropriées. Il en est de même pour le développement de carrière, si l'on considère les mesures proposées par l'outil, l'entreprise devrait très bien s'en sortir puisqu'elle met en place toutes les formations suggérées. Cependant, l'enquête « We are SNCB » (2019) a révélé que la mobilité interne et l'évolution des employés ne satisfaisaient pas près d'un tiers des répondants. Ce que nous n'aurions pas pu déceler si nous nous étions contentés de répondre aux questions de l'outil.

## 2. Intérêt de l'outil pour la SNCB

Il existe plusieurs avantages quant à l'utilisation du BIA par la SNCB. Pour commencer, l'outil est gratuit et facilement accessible, ce qui en fait une option avantageuse comparée aux autres outils du marché. De plus, son caractère évolutif incite les entreprises à progresser au fil du temps, ce qui améliore leur performance RSE. Il permet également à l'outil de s'adapter et d'intégrer petit à petit des exigences européennes. Le BIA pourrait à l'avenir devenir une aide pour les entreprises afin de répondre à toutes ces réglementations, ce qui est recherché de manière générale par les entreprises. Enfin, l'approche holistique du BIA permet de considérer les effets qu'une entreprise peut avoir de manière globale et identifier de potentielles mesures à mettre en place, comme celles que nous avons pu mettre en avant lors de notre recherche. En combinant ces éléments, le BIA peut être une solution intéressante pour la SNCB, lui permettant de gérer efficacement ses impacts tout en s'engageant dans une approche plus durable.

Cependant, la balance coûts/bénéfices pour l'opérateur belge ne semble pas être en la faveur de l'outil de B Corp. De fait, l'entreprise utilise déjà plusieurs outils qui lui permettent d'aborder la plupart des sujets du BIA. L'utilisation d'un outil supplémentaire dans le but d'identifier de nouvelles marges de progression, nécessiterait un investissement en temps important comparé au gain qui serait relativement marginal. En effet, au-delà des inconvénients soulevés comme sa non-adaptabilité au contexte européen et au statut de l'entreprise. Nous avons vu que les recommandations issues du rapport d'amélioration sont assez peu adaptées à l'entreprise et ses enjeux. D'autre part, l'outil passe également à côté de certains enjeux importants pour l'opérateur, comme la pénibilité des conditions de travail, ou la satisfaction des employés. Enfin, la SNCB profite également depuis peu du Rail Sustainability index, un outil semblable au SDGAM, spécifique au secteur ferroviaire, ce qui lui permet de cibler les ODD les plus pertinents du secteur et de se comparer à d'autres opérateurs.

Pour conclure, la SNCB utilise déjà d'autres outils qui abordent des sujets semblables à ceux du BIA. La substitution de ceux-ci par l'outil américain aurait peu d'intérêt à l'heure actuelle. Toutefois, ce dernier reste une solution crédible, accessible et gratuite. L'entreprise pourrait, l'utiliser comme une « checklist » afin de s'assurer que les mesures les plus pertinentes sont bien prises en considération par l'entreprise.

*« Il s'agit d'un outil gratuit. Pourquoi ne pas l'utiliser à votre avantage ? » (Garcia, Annexe 14)*

### 3. Limitations et perspectives

Plusieurs limites à cette recherche peuvent être soulignées. La première d'entre elle est le point de vue des chercheurs qui, dans un domaine comme les sciences sociales, ne peut être exempt de biais liés à leur propre regard sur une situation. Cette limite peut d'autant plus être exacerbée par le fait que nous avons dû nous contenter d'une analyse externe de la situation et des pratiques de l'entreprise étudiée. Une autre implication, est le fait que nous avons sélectionné certaines mesures du benchmark ou certaines questions du BIA, d'une part selon les défis que nous avons identifiés, mais également qui selon nous étaient les plus intéressants ou pertinents pour l'entreprise. D'autres personnes auraient peut-être choisi des mesures ou questions différentes.

La deuxième limitation concerne l'échantillon auprès duquel nous avons mené nos entretiens. Nous avons initialement imaginé réaliser ceux-ci auprès de collaborateurs internes à l'entreprise étudiée, afin de récolter les données les plus représentatives possibles de la réalité. Cela n'a malheureusement pas pu se faire, l'entreprise étant déjà fort occupée avec la publication du rapport d'activités 2022 et l'arrivée de la directive européenne CSRD. Ces personnes clés se trouvant déjà fort sollicitées, nous n'avons pas pu entrer en contact avec celles-ci. Nous avons donc choisi d'analyser l'entreprise d'un point de vue extérieur, en nous contentant de ressources externes, accessibles au public ainsi que d'entretiens avec des personnes responsables de la mise en place du plan RSE de l'entreprise. Pour faire face à cette situation, nous avons également tenté de contacter des parties prenantes de l'entreprise pour étoffer notre analyse, nous n'avons finalement obtenu qu'une seule réponse positive, de la part de Navetteurs.be.

Enfin, nous devons également garder en tête que si nous devons prendre en considération notre subjectivité en tant que chercheurs, nous devons également faire face à la subjectivité et les biais potentiels des personnes interrogées. Nous avons donc essayé de faire la part des choses au regard des informations récoltées auprès de ces personnes.

Ce qui ressort de nos résultats est que le BIA ne semble pas pertinent en tant qu'outil RSE pour la SNCB aujourd'hui, notamment car l'entreprise peut déjà compter sur d'autres outils comme EcoVadis ou même un outil mis en place au niveau sectoriel, le RSi. Cependant, comme nous l'avons vu au cours de nos entretiens, toutes les entreprises publiques ne sont pas aussi outillées que l'opérateur ferroviaire. Étudier l'utilité d'un outil, comme le BIA auprès d'une autre organisation publique dans un autre contexte pourrait mener à une tout autre conclusion.

Nous pouvons également faire ressortir un questionnement qui a émergé au cours de la réalisation de ce travail, à savoir : quel impact sur le long terme aura la mise en place de la CSRD sur l'engouement naissant des entreprises européennes pour la certification B Corp ?

## Partie 5 : Conclusion générale

Ce travail de recherche a pour objectif de déterminer l'intérêt du B Impact Assessment comme outil de diagnostic dans le cadre de la mise en place de la stratégie RSE de la SNCB. Pour répondre à cette question, nous avons structuré notre travail autour de trois questions de recherche.

1. Quels sont les enjeux et obstacles que rencontre la SNCB concernant son plan RSE ?
2. Quelles mesures proposées par le BIA pourraient aider l'entreprise à surmonter ces défis ?
3. Quelle place aujourd'hui pour le BIA parmi les outils préexistants ?

Avant de répondre à ces questions, nous avons construit un cadre théorique permettant de mieux contextualiser notre recherche. Cette partie se divise en trois chapitres.

La première a pour objectif de permettre à tout un chacun de mieux appréhender l'univers de la responsabilité sociale des entreprises qui est une démarche volontaire de la part des entreprises qui souhaitent impacter positivement leur environnement. Pour ce faire, celles-ci tiennent compte dorénavant des intérêts de toutes leurs parties prenantes, et plus seulement ceux des actionnaires.

Nous avons ensuite introduit l'écosystème B Lab et sa certification B Corp qui est un outil parmi d'autres, dont le but est d'évaluer l'impact social et environnemental des entreprises. Initialement pensée pour des entreprises capitalistes, son auto-évaluation, le BIA, reste cependant accessible à tous. C'est cet outil que nous avons analysé au travers de ce travail.

Enfin, notre troisième chapitre est destiné à contextualiser l'environnement dans lequel notre entreprise évolue en abordant les spécificités induites par son statut, mais également les enjeux liés au secteur.

À la suite de cela, nous avons présenté la SNCB ainsi que son plan RSE. C'est également dans cette partie que nous avons analysé le benchmark et le BIA afin d'identifier de potentielles lacunes chez l'opérateur, et mettre en avant des mesures qui, selon nous, pourraient remédier à celles-ci.

L'analyse qualitative nous a enfin permis de mettre en relation les données récoltées dans le but d'identifier des points d'amélioration dans la stratégie RSE de l'entreprise (question de recherche 1), afin que l'on puisse ensuite mettre le doigt sur des mesures proposées par le BIA

qui pourraient répondre à ces défis (question de recherche 2). Enfin, notre recherche avait également pour intention de garder un œil critique quant au réel intérêt de cet outil pour l'entreprise étudiée. Dans cette optique, nous avons évoqué les principaux reproches adressés aux outils du marché afin de déterminer la plus-value ou non du BIA face à ceux-ci (question de recherche 3).

Nous avons donc identifié plusieurs défis pour l'entreprise en matière de RSE, dont les principaux pour lesquels nous proposons des mesures sont : le suivi de l'impact des fournisseurs, la motivation et les conditions de travail des collaborateurs. Grâce au BIA et à notre benchmark, nous sommes parvenus à faire ressortir cinq recommandations de mesures qui pourraient impacter positivement les enjeux identifiés précédemment. Nous suggérons donc à l'entreprise un suivi plus poussé des fournisseurs, la formation des collaborateurs aux enjeux environnementaux, une plus grande responsabilisation de ceux-ci, la mise en place de pratiques d'embauche inclusives ainsi que la sensibilisation en milieu scolaire.

Cependant, même si nous sommes arrivés à proposer ces recommandations grâce au BIA, et que nous pensons que celui-ci peut être intéressant dans un rôle de « checklist » afin d'assurer une prise en compte des intérêts de tous de la manière la plus exhaustive possible. Selon nous, l'entreprise dispose déjà d'outils similaires très intéressants comme l'indice EcoVadis ou encore le RSi. Ajoutée à cette liste, l'utilisation du BIA serait synonyme de contrainte de temps supplémentaire pour un gain qui risque d'être marginal.

## Bibliographie

1. Aknin, A., Froger, G., Géronimi, V., Méral, P., & Schembri, P. (2002). Environnement et développement : quelques réflexions autour du concept de développement durable. *Développement durable*, 51-71.
2. Arena, M., Ciceri, N. D., Terzi, S., Bengo, I., Azzone, G., & Garetti, M. (2009). *A state-of-the-art of industrial sustainability: definitions, tools and metrics*. *International Journal of Product Lifecycle Management*, 4(1/2/3), 207. doi:10.1504/ijplm.2009.031674
3. Arrêté royal portant approbation du plan d'entreprise de la SNCB du 26 décembre 2022. (2023). *Moniteur belge*, 10 janvier.
4. Bernier, L. (1994). L'évolution des sociétés d'État au Québec depuis 1960. *Québec: État et société*, 1, 243-254. Retrieved from: [https://www.academia.edu/download/31282688/Qc\\_Etat\\_et\\_societe\\_t1.pdf#page=330](https://www.academia.edu/download/31282688/Qc_Etat_et_societe_t1.pdf#page=330)
5. Bernier, L. (2012). Les entreprises publiques. *L'administration contemporaine de l'État 2012* (p. 477-495 )
6. Bianchi, C., Devenin, V. & Reyes, V. (2021). An empirical study of consumer purchase intention for responsible enterprises in Chile. *Journal of Environmental Planning and Management*. doi:10.1080/09640568.2021.1879032
7. Bianchi, C., Reyes, V. & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.1897
8. BIT. (2002). *Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH 2001*. Genève.
9. B LAB. (n.d.). *About B Corp Certification*. Retrieved April 1, 2023 from: <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
10. B LAB. (n.d.). *About B Lab*. Retrieved April 1, 2023 from: <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>
11. B LAB. (n.d.). *B Impact Assessment*. Retrieved April 1, 2023 from: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>
12. B Lab. (n.d.). *FAQs: Who is eligible for B Corp Certification?* Retrieved April 23, 2023, from: <https://www.bcorporation.net/en-us/faqs/who-eligible-b-corp-certification>
13. B LAB. (n.d.). *Measuring a company's entire social and environmental impact*. Retrieved from: <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

14. B Lab. (n.d.). SDG Action Manager. Retrieved from: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager/>
15. B LAB Europe. (n.d.). *B Impact Assessment*. Retrieved from: <https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/b-impact-assessment/>
16. B Lab France. (n.d.). *Le SDG Action Manager*. Retrieved from: <https://ressources-bcorporation.fr/le-sdg-action-manager>
17. Bon, V. (2009). Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences. *Management & Avenir*, 26, 224-240. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0224>
18. Borowy, I. (2013). *Defining Sustainable Development for Our Common Future: A History of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)* (1st ed.). Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203383797>
19. Cândido, C. & Ferreira, L. (2021). ISO 9001 internal decertification motivations: exploring barriers and benefits of certification as withdrawal antecedents. *Production Planning & Control*, 34:4, 330-344. doi: 10.1080/09537287.2021.1916638
20. Charbonneau, M. & Caron, M. (2009). L'engagement de Postes Canada dans la RSE, Vecteur d'hybridation identitaire ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 239-240, 79-86. <https://doi.org/10.3917/rsg.239.0079>
21. Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114.
22. Climat.be. (2023). *Rapport de synthèse du GIEC : les risques sont beaucoup plus élevés que dans les prévisions antérieures*. Retrieved April 8, 2023, from <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec/2023-rapport-de-synthese>
23. Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x
24. Commission des communautés européennes. (2001). *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366>
25. Commission des communautés européennes. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>

26. Commission européenne. (2020). *Stratégie de mobilité durable et intelligente – mettre les transports européens sur la voie de l'avenir*. Retrieved April 8, 2023 from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789&from=EN#:~:text=Le%20pacte%20vert%20pour%20l,d'une%20ambition%20z%C3%A9ro%20pollution>.
27. Commission européenne. (n.d.). *Un pacte vert pour l'Europe*. Retrieved April 8, 2023 from [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_fr](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr)
28. Conseil européen. (2022). *Une mobilité propre et durable*. Retrieved July 24, 2023, from: <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/clean-and-sustainable-mobility/>
29. Conseil Fédéral du Développement Durable. (2015). *L'Économie de la Fonctionnalité : Levier pour un développement durable en Belgique ?* Retrieved from [https://frdo-cfdd.be/wp-content/uploads/2022/08/rapport\\_final\\_ef\\_cfdd\\_201505.pdf](https://frdo-cfdd.be/wp-content/uploads/2022/08/rapport_final_ef_cfdd_201505.pdf)
30. Córdoba-Pachón, J., Garde-Sánchez, R. & Rodríguez-Bolívar, M. (2014). *A Systemic View of Corporate Social Responsibility (CSR) in State-Owned Enterprises (SOEs)*. *Knowledge and Process Management*, 21(3), 206–219. doi:10.1002/kpm.1453
31. CRISP. (2020). *Entreprise publique autonome (EPA)*. Retrieved June 1, 2023, from : <https://www.vocabulairepolitique.be/entreprise-publique-autonome-epa/#:~:text=Les%20entreprises%20publiques%20autonomes%20f%C3%A9d%C3%A9rales,auxquelles%20s'ajoute%20le%20Ducroire>.
32. Deigh, L., Farquhar, J., Palazzo, M., & Siano, A. (2016). Corporate social responsibility: engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19 (2), 225-240. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0010>
33. Deutsche Bahn. (2020). *2021 Integrated Report*. Retrieved from: [https://ibir.deutschebahn.com/2021/fileadmin/pdf/DBK\\_e\\_IB21\\_web.pdf](https://ibir.deutschebahn.com/2021/fileadmin/pdf/DBK_e_IB21_web.pdf)
34. Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2022). B Corp certification: Why? How? and What for? A questionnaire proposal. *Journal of Cleaner Production*, 372, 133801. doi:10.1016/j.jclepro.2022.133801
35. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
36. Etat belge & SNCB. (2022). *Contrat de gestion (contrat de service public) 2023-2032*. Retrieved April, 25, 2023 from : [https://mobilit.belgium.be/fr/file/5329/download?token=GQd\\_yW6m](https://mobilit.belgium.be/fr/file/5329/download?token=GQd_yW6m)

37. European Commission. (n.d.). *Corporate sustainability reporting*. Retrieved from: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
38. European parliament. (n.d.). *Première partie : La situation des entreprises publiques dans l'Union européenne*. Retrieved April 28, 2023, from: [https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-1\\_fr.htm](https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-1_fr.htm)
39. Ferreira, L. & Cândido, C. (2021). Factors influencing firm propensity for ISO 9001 withdrawal: Evidence on decertification tendency and antecedents . *International Journal of Production Economics*. doi:10.1016/j.ijpe.2020.108024
40. Fonseca, L., & Domingues, J. (2018). Exploratory Research of ISO 14001:2015 Transition among Portuguese Organizations. *Sustainability*, 10(3), 781. <https://doi.org/10.3390/su10030781>
41. Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
42. Garde-Sanchez, R., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2018). Current trends in research on social responsibility in state-owned enterprises: A review of the literature from 2000 to 2017. *Sustainability*, 10 (7), 2403. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2403>
43. Gehman, J. & Grimes, M. (2016). Hidden Badge of Honor: How Contextual Distinctiveness Affects Category Promotion Among Certified B Corporations. *Academy of Management Journal*. doi:10.5465/amj.2015.0416
44. 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>
45. Global Reporting Initiative. (n.d.). *The global leader for impact reporting*. Retrieved April 23, 2023, from: <https://www.globalreporting.org/>
46. Gómez-López, R., Concepción López-Fernández, M. & María Serrano-Bedia, A. (2015). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–17. doi:10.1080/14783363.2015.1106314
47. Gouvernement. (2023). Ce qu'il faut retenir du 6e rapport d'évaluation du GIEC. Retrieved April 8, 2023 from [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20250\\_4pages-GIEC-2.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20250_4pages-GIEC-2.pdf)

48. Heras-Saizarbitoria, I. Casadesús, M. & Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 197–218. doi:10.1080/14783363.2010.532330
49. Infrabel. (2021). Rapport de développement durable 2019-2020. Retrieved May 3, 2023 from :  
<https://infrabel.be/sites/default/files/generated/files/paragraph/Infrabel%20Rapport%20D%2019-20%20FINAL.pdf>
50. IRIS+. (n.d.). *IRIS+ System: about*. Retrieved April 23, 2023, from: <https://iris.thegiin.org/>
51. ISO. (n.d.). *ISO 14000 Management environnemental*. Retrieved April 23, 2023, from: <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>
52. ISO. (n.d.). *ISO 26000 : Responsabilité sociétale*. Retrieved April 1, 2023, from: <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
53. Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Why companies are becoming B corporations. *Harvard Business Review*, 17, 1-5. Retrieved April 26, 2023 from: <https://christophergmyers.net/publication/2016-kim-hbr/kim2016hbr.pdf>
54. Kim, S. & Schifeling, T. (2016). Varied Incumbent Behaviors and Mobilization for New Organizational Forms: The Rise of Triple-Bottom Line Business amid Both Corporate Social Responsibility and Irresponsibility. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2794335
55. Kim, Y. (2021). *Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. doi:10.1002/csr.2147
56. Lauesen, L. M. (2011). *CSR in publicly owned enterprises: opportunities and barriers*. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 558–577. doi:10.1108/17471111111175137
57. Loi portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. (1991). Moniteur belge, 21 mars 1991.
58. Mariotti, F., Kadasah, N. & Abdulghaffar, N. (2014). Motivations and barriers affecting the implementation of ISO 14001 in Saudi Arabia: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1352–1364. doi:10.1080/14783363.2014.912038
59. Marquet, J., Van Campenhoudt, L., Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin.

60. Masum, A., Hanan, H., Awang, H., Aziz, A., & Ahmad, M. H. (2020). Corporate social responsibility and its effect on community development: An overview. *Journal of Accounting Science*, 22(1), 35-40. DOI: 10.9790/487X-2201053540
61. Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
62. Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. Dans : Maria Bonnaïfous-Boucher éd., *Décider avec les parties prenantes* (pp. 157-172). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>
63. Moon, J. (2014). *Corporate social responsibility: A very short introduction* (Vol. 414). Oxford University Press, USA.
64. Morsing, M. (2011). State-owned enterprises: A corporatization of governments?. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 710-717. DOI: 10.1177/0893318911415600
65. Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
66. Nations Unies. (n.d.). *Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, du 3 au 14 juin 1992, Rio de Janeiro*. Retrieved from : <https://www.un.org/fr/conferences/environment/rio1992>
67. Nations Unies. (n.d.). *Les 17 objectifs*. Retrieved March 4, 2023, from: <https://sdgs.un.org/fr/goals>
68. Nations Unies. (n.d.). *Objectifs de développement durable : 17 objectifs pour sauver le monde*. Retrieved March 4, 2023 from : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
69. Nigri, G., & Del Baldo, M. (2018). *Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium- sized benefit corporations manage integration?* Sustainability (Switzerland), 10(12), 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>
70. Olanipekun, A. O., Omotayo, T., & Saka, N. (2021). *Review of the use of Corporate Social Responsibility (CSR) tools*. Sustainable Production and Consumption, 27, 425-435.
71. Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. *Sustainability*, 12(20), 8459. <https://doi.org/10.3390/su12208459>

72. Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2021). The Impact of B Corp Certification on Growth. *Sustainability*, 13(13), 7191. <https://doi.org/10.3390/su13137191>
73. Paillé, P., Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
74. Paper, D. & Chang, R.-D. (2005). The state of business process reengineering: a search for success factors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 121–133. doi:10.1080/1478336042000309907
75. Parlement européen. (n.d.). *Politique commune des transports: aperçu général*. Retrieved from : <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/123/politique-commune-des-transportes-apercu-general>
76. Pfister, M. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Attraction: A Systematic Literature Review. *American Journal of Management*, 20(2).
77. Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?. *Strategic management journal*, 27(9), 825-843. <https://doi.org/10.1002/smj.545>
78. Rasche, A. (2021). The UN Global Compact and the OECD Guidelines on Multinational Enterprises and their Enforcement Mechanisms. In I. Bantekas & M.E. Stein (eds.) *The Cambridge Companion to Business & Human Rights Law*. <http://dx.doi.org/10.1017/9781108907293.010>
79. Ritchie, H. (2020). *Cars, planes, trains: where do CO2 emissions from transport come from?* Retrieved April 8, 2023 from <https://ourworldindata.org/co2-emissions-from-transport>
80. Sanchez-Ruiz, L., Blanco, B. & Diaz, E. (2018). Difficulty in implementing continuous improvement – Rasch measurement analysis. *Business Process Management Journal*, BPMJ-05-2017-0125. doi:10.1108/BPMJ-05-2017-0125
81. Sanchez-Ruiz, L., Gomez-Lopez, R. & Blanco, B. (2019). Barriers to effectively implementing continuous improvement in Spanish firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–18. doi:10.1080/14783363.2019.1699783
82. SBB CFF FFS. (2023). *Rapport de gestion des CFF 2022*. Retrieved from: <https://company.sbb.ch/content/dam/internet/corporate/fr/medien/publikationen/geschaeftsbericht/SBB-Geschaeftsbericht-2022.pdf.sbbdownload.pdf>
83. Schmidt, C., Rosenfeld, A., Kirti Gupta, D. & Kumagai, K. (2016 march 15). *ISO 26000 Basic training material* [PowerPoint slides]. ISO 26000 Post Publication Organisation (PPO).

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/ISO\\_26000\\_basic\\_training\\_material\\_annexslides\\_2017.pptx](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/ISO_26000_basic_training_material_annexslides_2017.pptx)

84. Schwarz, H. (2011). *Improving the sustainability of transport – The rail sector as a case study*. UN CSD 19 Learning Centre – New York. Retrieved April 8, 2023 from [https://www.un.org/esa/dsd/csd/csd\\_pdfs/csd-19/learningcentre/presentations/May%2010%20pm/1-%20Henning%20Schwarz\\_CSD19%20Learning%20Centre\\_UIC\\_110510\\_update.pdf](https://www.un.org/esa/dsd/csd/csd_pdfs/csd-19/learningcentre/presentations/May%2010%20pm/1-%20Henning%20Schwarz_CSD19%20Learning%20Centre_UIC_110510_update.pdf)
85. SDGs.be. (n.d.). *Stratégie nationale de développement durable : Conférence interministérielle pour le développement durable*. Retrieved from [https://www.sdg.be/sites/default/files/publication/attachments/brochure\\_sndd\\_fr\\_def.pdf](https://www.sdg.be/sites/default/files/publication/attachments/brochure_sndd_fr_def.pdf)
86. Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. B. (2016). Corporate social responsibility: A consumer psychology perspective. *Current Opinion in Psychology*, 10, 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.12.014>
87. Silva, V., Lima, V., Sá, J. C., Fonseca, L., & Santos, G. (2022). B Impact Assessment as a Sustainable Tool: Analysis of the Certification Model. *Sustainability*, 14(9), 5590. <https://doi.org/10.3390/su14095590>
88. SNCB. (2015). *Statut du personnel*. Retrieved from: <http://metis.be/onewebmedia/STATUT%20DU%20PERSONNEL.pdf>
89. SNCB. (2019). *Résultats de l'enquête We are SNCB*. Unpublished document.
90. SNCB. (2021). *Rapport d'activités*. Retrieved from: <https://www.belgiantrain.be/-/media/corporate/entreprise/publications/rapporten/2020/ra-sncb-2020-fr-12082021.ashx?la=fr?v=342f6c40c4744b789fc4fd91cd01e82b&hash=620820E7B587C3218F6C77DAA5607959868A1DFE#:~:text=Avec%20un%20taux%20de%2093,2%2C7%20%25%20de%20ponctualit%C3%A9>
91. SNCB. (2022). *CSR Plan 2022-2032 : La CSR au coeur de nos activités*. Unpublished document.
92. SNCB (2022). *CSR Plan: There is no planet B, but there is a plan B*. Unpublished document.
93. SNCB. (2023). *Rapport d'activité 2022 : Nos engagements pour la mobilité durable de demain*. Retrieved from: [https://www.belgiantrain.be/-/media/corporate/pdfs/ra\\_sncb\\_2022\\_fr\\_1.ashx?la=fr&hash=E1385724A17ED6D0969FEB6DAA9A55D6587E27AE](https://www.belgiantrain.be/-/media/corporate/pdfs/ra_sncb_2022_fr_1.ashx?la=fr&hash=E1385724A17ED6D0969FEB6DAA9A55D6587E27AE)

94. SNCB. (2023). *Charte de gouvernance d'entreprise*. Retrieved from: <https://www.belgiantrain.be/-/media/corporate/pdfs/charte-gouvernance-entreprise-sncb-v2023.ashx?v=e49b5d52c2ed4614afca78ba63264204>
95. SNCB. (2023). *La SNCB, acteur clé d'une société durable*. Retrieved from: <https://www.belgiantrain.be/-/media/corporate/pdfs/csr-2022-240x175-fr.ashx?la=fr&v=eaed8a43ebad4a208967994101e699d9&hash=7BD25F8C7F48EE9AC7E7481C6317B2A8C53186EF>
96. SNCB. (n.d.). *Assemblée générale des actionnaires*. Retrieved May 24, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/governance2/general-meeting-shareholders>
97. SNCB. (n.d.). *Chartes et statuts*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/governance2/charters-statutes>
98. SNCB. (n.d.). *Contrat de service public*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/governance2/csp>
99. SNCB. (n.d.). *Diversité et inclusion*. Retrieved May 24, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/en-route-vers-mieux/diversity>
100. SNCB. (n.d.). *Durabilité*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/en-route-vers-mieux/sustainability>
101. SNCB. (n.d.). *Gouvernance*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure/ca>
102. SNCB. (n.d.). *5 directions opérationnelles*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure/directions>
103. SNCB. (n.d.). *La SNCB, acteur clé d'une société durable*. Retrieved April 27, 2023 from : <https://cdn.belgiantrain.be/-/media/corporate/pdfs/csr-2022-240x175-fr.ashx?v=3ba4f2737ca34e82aec7063a4df269de&la=fr&hash=7BD25F8C7F48EE9AC7E7481C6317B2A8C53186EF>
104. SNCB. (n.d.). *Management*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure/cd-executive-committee>
105. SNCB. (n.d.). *Management et structure de l'entreprise*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure>
106. SNCB. (n.d.). *Nos activités, valeurs et engagements*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/activities-values-objectives>

107. SNCB. (n.d.). *Securail : les hommes et les femmes en rouge qui veillent sur votre sécurité*. Retrieved May 24, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/corporate/securail-green-number>
108. SNCB. (n.d.). *Service clientèle*. Retrieved May 26, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/support/customer-service>
109. SNCB. (n.d.). *Services corporate*. Retrieved February 11, 2023, from: <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure/staff-services>
110. SNCF. (n.d.). *Développement durable*. Retrieved May 5, 2023, from: <https://www.sncf.com/fr/engagements/developpement-durable>
111. SNCF. (n.d.). *Mobilité pour tous*. Retrieved May 5, 2023, from: <https://www.sncf.com/fr/engagements/developpement-durable/mobilite-pour-tous-au-coeur-des-territoires>
112. SNCF. (n.d.). *Nos parties prenantes*. Retrieved May 5, 2023, from: <https://www.sncf.com/fr/engagements/developpement-durable/ecosysteme-de-parties-prenantes>
113. SNCF. (n.d.). *Préserver la planète*. Retrieved May 5, 2023, from: <https://www.sncf.com/fr/engagements/developpement-durable/engagement-grand-groupe-pour-la-planete>
114. Social accountability international. *SA8000® Standard*. Retrieved April 23, 2023, from: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
115. Soltani, E., Lai, P.-C. & Gharneh, N.S. (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: Lack of commitment of upper-level management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), 1009–1021. doi :10.1080/14783360500163201
116. SPF mobilité et transport. (2022). *Vision Rail 2040 : En train vers demain !* Retrieved April 15, 2023, from: <https://mobilit.belgium.be/fr/news/vision-rail-2040-en-train-vers-demain>
117. SPRB. (n.d.). Label de diversité. Retrieved from: <https://economie-emploi.brussels/diversite-label>
118. Stammer, R. (2016). It pays to become a B corporation. *Harvard Business Review*, 6. Retrieved May 4, 2023 from: <https://www.alliancebankgroup.com.au/siteassets/articles/b-corp/another-alliance-bank-earns-b-corp-status/hbr-article-it-pays-to-become-a-b-corporation.pdf>

119. Statbel. (n.d.). SDG. Retrieved March 4, 2023 from <https://statbel.fgov.be/fr/themes/sdg#:~:text=Les%20Objectifs%20de%20d%C3%A9veloppement%20durable,%C2%BB%20d'ici%20%C3%A0%202030>
120. Stubbs, W. (2016). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*. doi:10.1002/bse.1920
121. Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.093
122. Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 23(4), 7–34. <https://doi.org/10.1177/205157070802300402>
123. *The UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Complementarity and Distinctions*. (2012). Retrived from: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/about\\_the\\_gc%2FUNGC\\_OECDGuidelines.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/about_the_gc%2FUNGC_OECDGuidelines.pdf)
124. Tirilly, M. (2018). La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur public: le cas des entreprises publiques. Retrieved April 28, 2023 from : <https://archipel.uqam.ca/11274/>
125. Tremblay, D., Fortier, F., Boucher, J-F., Riffon, O. & Villeneuve, C. (2020). *Sustainable development goal interactions: An analysis based on the five pillars of the 2030 agenda*. *Sustainable Development*. doi:10.1002/sd.2107
126. UN Global Compact. (n.d.). *SDG Action Manager*. Retrieved from: <https://unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>
127. UN Global Compact. (n.d.). The Ten Principles of the UN Global Compact. Retrieved from: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
128. United Nations. (n.d.). Belgium. Retrieved April 27, 2023 from: <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/belgium>
129. Villela, M., Bulgacov, S. & Morgan, G. (2021). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *J Bus Ethics* 170, 343–357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>
130. Weber Kirst,R., Borchardt,M., Nunes Macedo Carvalho, M., & Medeiros Pereira, G. (2021). Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.2160

131. Wikipédia. (n.d.). *Société nationale des chemins de fer belges*. Retrieved January 18, 2023, from : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9\\_nationale\\_des\\_chemins\\_de\\_fer\\_belges](https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_nationale_des_chemins_de_fer_belges)
132. Wilburn, Kathleen; Wilburn, Ralph (2015). *Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps*. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262–280. doi:10.1108/JGR-07-2015-0010
133. Winkler, A., Brown, J., Finegold, D. (2018). *Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations*. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-018-3924-0
134. Wiser Impact. (1 avril 2022). *Behind the BIA : Tout ce qu'il faut savoir sur le questionnaire B Corp* [vidéo YouTube]. France: Wiser Impact. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=3mKtq-Qwf-A>
135. Wiser Impact. (2022). *Le BIA : tout comprendre sur le questionnaire derrière B Corp*. Retrieved from : <https://www.wiserimpact.com/le-bia-tout-comprendre-sur-le-questionnaire-derriere-b-corp/>

## Annexes

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1: Indicateurs de performance du contrat de service public ..... | 95  |
| Annexe 2: KPI's du plan RSE de la SNCB .....                            | 95  |
| Annexe 3: Présentation des organisations interviewées .....             | 96  |
| Annexe 4: Benchmark stratégies RSE (SNCB, DB, CFF, SNCF) .....          | 96  |
| Annexe 5: Thèmes .....                                                  | 104 |
| Annexe 6: Entretien Proximus, Laurent Crucifix .....                    | 105 |
| Annexe 7: Entretien SWDE, Xavier Giltay .....                           | 113 |
| Annexe 8: Entretien RTBF, Frédéric Pairoux .....                        | 121 |
| Annexe 9: Entretien Infrabel, Corinne Athas .....                       | 130 |
| Annexe 10 : Entretien Navetteurs.be, Géry Baele .....                   | 138 |
| Annexe 11 : Entretien SNCB, Alain Dupont et Amélie De Boel .....        | 146 |
| Annexe 12 : Entretien SNCB, Jeroen Alting Von Gueusau .....             | 157 |
| Annexe 13 : Entretien SNCB, Amélie De Boel .....                        | 163 |
| Annexe 14 : Entretien Quest, Diana Garcia .....                         | 174 |
| Annexe 15 : Entretien The Shift, Jente Fillet .....                     | 182 |
| Annexe 16: Comparaison BIA: Gouvernance .....                           | 188 |
| Annexe 17: Comparaison BIA: Collaborateurs .....                        | 189 |
| Annexe 18: Comparaison BIA: Collectivité .....                          | 189 |
| Annexe 19: Comparaison BIA: Environnement .....                         | 189 |
| Annexe 20: Comparaison BIA: Clients .....                               | 189 |
| Annexe 21: Résultat d'ensemble "B Impact" .....                         | 190 |
| Annexe 22: BIA complet .....                                            | 190 |

## 1. Tableaux

### Annexe 1: Indicateurs de performance du contrat de service public

| Indicateurs de Performance (IP)                                                                              | Valeur au départ              | Valeur cible 2027             | Valeur cible 2032             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| IP1. Satisfaction client (#)                                                                                 | 7,25                          | 7,36                          | 7,44                          |
| IP2. Trains supprimés (suppression totale à charge SNCB)                                                     | 0,60                          | 0,51                          | 0,43                          |
| IP3. Passagers.km (# million)                                                                                | 9.597,8                       | 11.577,3                      | 12.290,6                      |
| IP4. Correspondances planifiées (#)                                                                          | 1.940                         | 2.150                         | 2.800                         |
| IP5. Ponctualité du trafic intérieur de voyageurs SNCB (%)*                                                  | 89,5                          | 90,6                          | 91,0                          |
| IP6. Minutes de retard à charge SNCB (par relation) (#)                                                      | 618.455                       | 522.658                       | 442.911                       |
| IP7. Information voyageur en situation perturbée (%)                                                         | 79,0                          | 84,5                          | 90,0                          |
| IP8. Taux d'indisponibilité du matériel roulant pour la planification de l'Offre de Service de Référence (%) | 24,9                          | 19,4                          | 18,9                          |
| IP9. Gares accessibles en autonomie (#)*                                                                     | 98                            | 154                           | 176                           |
| IP10. Places de parking (#)                                                                                  | Vélos 124.000<br>Autos 74.600 | Vélos 140.500<br>Autos 76.600 | Vélos 164.000<br>Autos 80.000 |
| IP11. Énergie traction (Wh/ton.km)                                                                           | 38,92                         | 37,04                         | 35,27                         |
| IP12. CO <sub>2</sub> footprint (kt, train.km constant)                                                      | 252                           | 236                           | 214                           |

\* indicateur commun avec le gestionnaire d'infrastructure (Infrabel)

### Annexe 2: KPI's du plan RSE de la SNCB

| KPI's                           | CONCEPT                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2022                      | 2027                    | 2032                       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| <b>CSR</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ranking UIC SDG Rail index</li> <li>- Ranking CSR list Belgium</li> <li>- Ecovadis score SNCB</li> </ul>                                                                                                                            | ..<br>..<br>55            | ..<br>..<br>60          | ..<br>..<br>70             |
| <b>1. Accessibility</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- number stations autonomous accessible</li> <li>- % of rolling stock accessible on 76 cm</li> <li>- % passengers passing via autonomous accessible station</li> <li>- Assistance</li> </ul>                                          | 99<br>..<br>..<br>+6%     | 127<br>..<br>..<br>+11% | 253<br>..<br>85%<br>+16%   |
| <b>2. Energy</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total of CO<sub>2</sub> footprint (ref. 2019)</li> <li>- % of energy reduction (traction) Wh/p.km (ref 2019)</li> <li>- % of energy reduction (buildings) kWh (ref 2019)</li> <li>- GWh own production of green energy *</li> </ul> | ..<br>+CDK<br>-2%<br>7.5  | ..<br>-8%<br>-10%<br>10 | -27%<br>-10%<br>-20%<br>16 |
| <b>3. Waste</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selective waste collection in offices and M/L stations</li> <li>- % of non recoverable waste</li> <li>- Upcycling projects</li> <li>- Tonnage of residual waste</li> </ul>                                                          | 85%<br>20%<br>4<br>t.b.d. | 100%<br>15%<br>8        | 100%<br>5%<br>30           |
| <b>4. Building for tomorrow</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % of reused + recycled + renewable material used</li> <li>- % of reusable + recyclable material at end-of-life</li> </ul>                                                                                                           |                           | 25%<br>25%              | 50%<br>50%                 |
| <b>5. Water</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % of drinking water reduction</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |                           | -10%                    | -20%                       |
| <b>6. Concessions</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % of concessions having measurable CSR clause</li> <li>- % of retail concession considered as "durable"</li> </ul>                                                                                                                  | 15%                       |                         | 100%<br>30%                |
| <b>7. Procurement</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numbers of suppliers access by Ecovadis</li> <li>- % of procurable spend assessed on Ecovadis</li> <li>- % of tenders of which CSR criteria have been used</li> </ul>                                                               | 140<br>54%<br>18%         | 250<br>64%<br>70%       | 500<br>76%<br>90%          |
| <b>8. Soil</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % of sites where SNCB is responsible for possible soil contamination are in the final stages of the procedure</li> </ul>                                                                                                            |                           | 50%                     | 100%                       |

\* The production of green energy is through solar panels on our own buildings supplying energy in our own network. Investigation is going on to have solar panels on f.e. former industrial sights. If this is positive green energy production could be far larger.

## Annexe 3: Présentation des organisations interviewées

| Entreprises publiques               |                                                                                                                                                                                                   |                                              |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Enterprises contactées <sup>7</sup> | Activité                                                                                                                                                                                          | Statut de l'entreprise                       |
| Proximus                            | Opérateur télécommunication belge                                                                                                                                                                 | Société anonyme de droit public              |
| SWDE                                | Production et distribution d'eau potable en Wallonie (SWDE, n.d.)                                                                                                                                 | Société coopérative à responsabilité limitée |
| RTBF                                | Média de service public pour la communauté francophone (RTBF, n.d.)                                                                                                                               | Entreprise publique autonome                 |
| Infrabel                            | Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge (Infrabel, n.d.)                                                                                                                               | Société anonyme de droit public              |
| Partie prenante                     |                                                                                                                                                                                                   |                                              |
| Organisation contactée              | Activité                                                                                                                                                                                          | Catégorie                                    |
| Navetteurs.be                       | Information et défense des droits des usagers du rail (Navetteurs.be, n.d.)                                                                                                                       | Association                                  |
| Organisations promouvant B Corp     |                                                                                                                                                                                                   |                                              |
| Enterprises contactées              | Activité                                                                                                                                                                                          |                                              |
| Quest                               | « Groupe de concepteurs d'entreprises, de services et d'outils numériques ayant pour mission de transformer les entreprises pour qu'elles changent radicalement de système » (B Lab Europe, n.d.) |                                              |
| The shift                           | « Communauté unique dédiée au développement durable, qui rassemble entreprises, associations, institutions académiques et publiques issues de multiples secteurs en Belgique » (The Shift, n.d.)  |                                              |

## Annexe 4: Benchmark stratégies RSE (SNCB, DB, CFF, SNCF)

| SNCB « En route vers mieux » (SNCB, 2023)           | Deutsche Bahn « This is green » (DB, 2020) | CFF « Chemin de fer intégré » (SBB CFF FFC 2023)               | SNCF « Agir pour une société en mouvement, solidaire et durable » (SNCF, n.d.)              |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratégie RSE                                       |                                            |                                                                |                                                                                             |
| 1. Accessibilité autonome                           | 1. Protection de la nature                 | 1. Améliorer l'orientation clientèle et la flexibilité         | 1. Développer la part du ferroviaire et des mobilités durables                              |
| 2. Stimuler la mobilité douce de nos collaborateurs | 2. Protection du climat                    | 2. Placer les femmes et les hommes au cœur de nos activités    | 2. Réduire l'empreinte environnementale de nos activités                                    |
| 3. Diversité et inclusion                           | 3. Réduction des nuisances sonores         | 3. Assurer une croissance intelligente de notre cœur de métier | 3. Améliorer l'adaptation et la résilience de nos activités au changement climatique        |
| 4. Énergie                                          | 4. Conservation des ressources             | 4. Renforcer l'efficacité et la rentabilité                    | 4. Agir pour la cohésion sociale et l'économie écologique et solidaire dans les territoires |

<sup>7</sup> À l'exception de la SNCB

|                                                                                         |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Déchets                                                                              | 5. Renforcer la communauté                                                    |                                                                                         | 5. Faire de nos salariés les principaux acteurs et bénéficiaires de la transition écologique et sociale |
| 6. Eau                                                                                  | 6. Soutenir l'engagement social                                               |                                                                                         | 6. Développer une éthique irréprochable et une gouvernance ouverte                                      |
| 7. Construire durable                                                                   | 7. Promouvoir la diversité                                                    |                                                                                         |                                                                                                         |
| 8. Pollution des sols                                                                   | 8. Assumer les responsabilités de l'histoire                                  |                                                                                         |                                                                                                         |
| 9. Achats durables                                                                      |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| 10. concessions                                                                         |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| <b>ODD<sup>8</sup></b>                                                                  |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13                                                                 | 8, 9, 11, 12, 13                                                              | 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15                                                    | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17                                                         |
| <b>Mesures</b>                                                                          |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| Environnement                                                                           |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| Énergie                                                                                 |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| Modernisation du matériel roulant et bâtiments (gain efficience énergétique)            |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| Récupération énergie de freinage                                                        |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| Compteurs d'énergie dans les trains                                                     | Énergie de traction renouvelable 65%                                          | Énergie traction renouvelable 90% (hydraulique)                                         |                                                                                                         |
| Eco-stationnement et Eco-conduite                                                       | <b>Système gestion de l'environnement basé sur ISO 14001</b>                  | <b>Système automatique de gestion consommation énergétique</b>                          | Eco – conduite                                                                                          |
| Réduction consommation (train, bâtiments, gares) (intensité lumineuse, chauffage, etc.) | <b>Carburants alternatifs (biocarburant) pour les locomotives</b>             | Réduction consommation (train, bâtiments, gares) (intensité lumineuse, chauffage, etc.) | Diversification sources d'énergie (éolien, hydraulique, photovoltaïque)                                 |
| Certification ISO 50001                                                                 |                                                                               | <b>Mesure préventives pénurie énergie</b>                                               | Meilleur taux de remplissage                                                                            |
| Tri et recyclage                                                                        |                                                                               |                                                                                         |                                                                                                         |
| Encourager les partenaires à réduire leurs déchets                                      | <b>Système interne gestion déchets (y compris nocifs), recyclage matériel</b> | Augmenter le tri des déchets (gares)                                                    | <b>Collecte anciens appareils électroniques</b>                                                         |

<sup>8</sup> ODD3 : bonne santé et bien-être, ODD4 : éducation de qualité, ODD5 : égalité entre les sexes, ODD6 : eau propre et assainissement, ODD7 : énergie propre et d'un coût abordable, ODD8 : travail décent et croissance économique, ODD9 : industrie, innovation et infrastructure, ODD10 : inégalités réduites, ODD11 : villes et communautés durables, ODD12 : consommation et production responsables, ODD13 : action pour le climat, ODD15 : vie terrestre, ODD16 : paix, justice, institutions efficaces, ODD17 : partenariat pour la réalisation des objectifs

|                                                                                                           |                                                                                                       |                                                                |                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                                                           | <b>informatique par des tiers</b>                                                                     |                                                                |                                                   |
| Réduire au maximum les déchets éliminés, suppression des emballages à usage unique                        | <b>Procédure d'élimination déchets dangereux en sécurité</b>                                          | <b>Gobelets réutilisables Kooky (gares)</b>                    | <b>Boutique ECO (dons d'objet professionnels)</b> |
| Encourager le tri sélectif dans les gares                                                                 | <b>Etude possibilité recyclage</b>                                                                    | <b>Utilisation de matériaux revalorisables</b>                 | <b>Recyclage tissus professionnels</b>            |
| Traitement déchets par des professionnels                                                                 | Réutilisation matériaux construction                                                                  |                                                                |                                                   |
|                                                                                                           | Réduction papier, microplastique (dans les savons), emballage plastique à usage unique                |                                                                |                                                   |
| Ecoconception                                                                                             |                                                                                                       |                                                                |                                                   |
| Augmenter la part de déchets et matériaux de construction intégré dans le circuit de recyclage, upcycling | <b>Allongement durée de vie matériel roulant</b>                                                      |                                                                | Gares certifiées Haute qualité environnementale   |
| Utilisation réduite de matériaux et utilisation de matériaux disponibles et biosourcés le plus possible   | <b>Économie des ressources (trains, Imprimante 3D (plastique 100% recyclé))</b>                       |                                                                | Matériaux recyclés ou biosourcés                  |
| Évolutivité des gares                                                                                     | <b>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (indicateurs transition circulaire)</b> |                                                                | Démarche ERC (éviter, réduire, compenser)         |
|                                                                                                           | <b>Achat de mobilier de bureau durable</b>                                                            |                                                                | Lutte contre l'obsolescence programmée            |
|                                                                                                           |                                                                                                       |                                                                | Parkings écoconçus (préservation sols)            |
| Assainissement des sols                                                                                   |                                                                                                       |                                                                |                                                   |
| Finalisation de 100% des dossiers de pollution des sols connus                                            |                                                                                                       | <b>Réhabilitation (commerces, industries, lieux culturels)</b> | <b>Centrale solaire au sol</b>                    |
| Nuisances sonores                                                                                         |                                                                                                       |                                                                |                                                   |
|                                                                                                           | <b>Freins silencieux, suppression locomotives diesel,</b>                                             |                                                                | <b>R&amp;D</b>                                    |

|                                                                                                    |                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | <b>locomotives de manœuvre hybrides</b>                                                                            |                                                                                         |                                                                                                               |
|                                                                                                    | <b>Écrans antibruit, fenêtres et ventilateurs insonorisés</b>                                                      |                                                                                         |                                                                                                               |
|                                                                                                    | <b>R&amp;D</b>                                                                                                     |                                                                                         |                                                                                                               |
| <b>Préservation environnement</b>                                                                  |                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                               |
| Monitoring de potentielles fuites d'eau                                                            | <b>Collaboration associations et autorités, 53 000 activités de conservation depuis 2010</b>                       |                                                                                         | <b>Etude basées principe ERC</b>                                                                              |
| Mise en place de systèmes de récupération d'eau de pluie                                           | <b>Alternatives herbicides</b>                                                                                     | <b>Aménagements passages pour animaux</b>                                               | <b>Alternatives herbicides</b>                                                                                |
| Intégration de la biodiversité dans les projets de constructions (avec Infrabel) (BiodiversiScape) | <b>Arches abeilles et insectes</b>                                                                                 |                                                                                         | <b>Initiative act4nature</b>                                                                                  |
|                                                                                                    | <b>Éclairage adapté aux insectes</b>                                                                               |                                                                                         |                                                                                                               |
|                                                                                                    | <b>Compensation et substitution effets négatifs (relocalisation d'espèces)</b>                                     | <b>Entretien adapté des bordures à la biodiversité ou réseaux espèces</b>               |                                                                                                               |
| <b>Autre</b>                                                                                       |                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                               |
|                                                                                                    | <b>Formation des employés à l'environnement (ex. : gestion de l'énergie)</b>                                       | <b>Validation mesures protection climat par initiative Science Based Targets (SBTi)</b> |                                                                                                               |
|                                                                                                    | <b>50% nourriture végétarienne (trains et cafétéria) et surplus alimentaire distribué aux banques alimentaires</b> |                                                                                         |                                                                                                               |
| <b>Collaborateurs</b>                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                               |
| <b>Sécurité et santé</b>                                                                           |                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                               |
| Procédure spécifique lors d'achat d'équipements de protection et sécurité, machines, etc.          | <b>Formation annuelle santé et sécurité</b>                                                                        | <b>Thème de la santé mentale des jeunes dans leur formation obligatoire</b>             | Attention aux collaborateurs les plus fragiles (qualité de vie au travail levier essentiel de la performance) |
| Soutien psychologique et juridique lors d'agressions                                               | <b>Membre forum Zéro accident</b>                                                                                  | <b>Programme soutien</b>                                                                |                                                                                                               |
| Sensibilisation à la sécurité et à la responsabilité personnelle (événements, communications)      |                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                               |

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                           |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Surveillance de la santé des travailleurs et le suivi des procédures légales                                                        | <b>Comité santé et sécurité</b>                                                                                                                                                                           | <b>Sensibilisation cybersécurité, certification ISO 27001</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Formations des collaborateurs                                                                                                       | <b>Formation cadres sur la stratégie de santé et de sécurité au travail</b>                                                                                                                               | <b>Avis extérieur (risques systématiques ou « angles morts »)</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Diversité et inclusion</b>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Label diversité d'Actiris                                                                                                           | <b>Intégration de migrants en Allemagne</b>                                                                                                                                                               | Swiss LGBTI Label et certification «We Pay Fair»                        | À+ Moody's ESG et Top Employer 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| « Diversity & Inclusion Committee »                                                                                                 | Assistance pour clarifier et traiter les situations conflictuelles                                                                                                                                        | <b>Service d'alerte (discrimination, mobbing et harcèlement sexuel)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Plan d'action pour garantir l'égalité des chances, refléter la diversité sociétale et développer une culture d'entreprise inclusive | Campagnes et initiatives pour mettre en avant les femmes ("Leadership rocks !", stratégie recrutement femmes, « mois mondial de la femme DB »)                                                            |                                                                         | <b>Campagnes et initiatives pour mettre en avant les femmes ex :</b><br><b>Promotion recrutement femmes (associations, parcours inspirants, offres d'emplois neutres), Semaine lutte contre les violences sexistes et sexuelles et lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales, SNCF Mixité (réseau pour l'égalité)</b> |
|                                                                                                                                     | Initiatives ex: concours "Rail trainees against hate and violence", semaine de la diversité ("UniquelyDifferent ways of thinking, feeling, working and living")                                           |                                                                         | Initiatives ex : « semaine de la mixité et du mieux vivre ensemble » et « les potentiels » (programme sur les préjugés)                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                     | <b>Adaptation conditions travail pour les plus âgés</b> , tutorat et programme intergénérationnelle favorisent l'intégration et l'apprentissage mutuel des employés expérimentés et des nouveaux employés |                                                                         | <b>Tutorat, mentorat inversé, suivi et aide au personnel expérimenté dans leur carrière</b> , déplafonnement du compte épargne temps, cessation d'activité progressive                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                     | <b>Soutien individuel jeunes talents</b> , campagne pour les                                                                                                                                              |                                                                         | <b>Recrutement dans des quartiers prioritaires</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                    | étudiants “No stress. Do something. At DB.”                                                                                                                                                                   |                                                                                                                       | <b>(collaboration associations), de jeunes éloignés de l’emploi, programme insertion, école nouvelles compétences</b>                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                    | <b>Gestion réinsertion (après longue absence)</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                                       | Recrutement personnes situation handicap, aménagement, campagnes « Croyez en votre ambition », réseau interne soutien                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                    | Formation des cadres (“compass for strong teamwork”)                                                                                                                                                          |                                                                                                                       | Formation diversité pour RH (discriminations recrutement) et managers (kit « Manager la diversité et la mixité »), serious game « ProDiversité » intégré dans la formation, conférences ouvertes à tous « Rendez-vous Inclusion & Diversités » |
| <b>Recrutement et formation</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Orientation professionnelle et de redéploiement                                                                                                    | DB Academy, espace créativité, formation en personne, virtuel ou mixte, réalité virtuelle, DB Learning World (plateforme apprentissage), My Performance Management (développement professionnel et personnel) | Offres postes taux d’occupation de 60 à 100%, « top sharing » (diviser un poste de cadre à 100% en deux postes à 60%) | Ecole des Métiers (titres et diplômes)                                                                                                                                                                                                         |
| Formations changement d’emploi, et pour l’évolution des métiers, formation rémunérée donnée par la SNCB pour les métiers du train (ex. conducteur) | Formation continue et développement carrière (50 métiers, 500 unités apprentissage + "Employés pour les employés" (partage connaissances)                                                                     | Login formation professionnelle SA (formation apprentis et stagiaires), « Railway Summer Camp » pour les étudiants    | Compétences, savoir-faire nouvelles technologies et digital, former métiers de demain                                                                                                                                                          |
| <b>Rémunération et avantages</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Encouragement mobilité douce auprès des collaborateurs                                                                                             | <b>Portefeuille de mobilité</b> varié, écologique, flexible et simple (les vélos                                                                                                                              | Congé maternité 18 semaines, (paternité et adoption 20jours), 3mois congé non payé                                    | Rémunération et développement de carrière équilibré                                                                                                                                                                                            |

|                                                         |                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                    |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                         | d'entreprise, réductions tarifaires, notre service de partage de voitures, BahnCard 100)                                                                                        | éducation enfant, Family Care (soutien organisation et le financement garde enfant) |                                    |
| Électrification du parc automobile                      | <b>Retraite d'entreprise financée par l'employeur</b> (en complément de la pension légale), soutien à la prévoyance privée                                                      | Flexibilité, possibilités de retour à l'emploi ou de reconversion professionnelle   |                                    |
|                                                         | <b>Flexibilité</b> (différents modèles de temps partiel permettant de mieux concilier carrière et famille, modèle d'heures de travail électives, télétravail, bureaux partagés) |                                                                                     |                                    |
|                                                         | <b>Soutien important dans la prise en charge des membres de la famille, possibilité garde enfant</b>                                                                            |                                                                                     |                                    |
|                                                         | <b>Rémunérations variables prennent en compte la réduction des émissions CO<sub>2</sub></b>                                                                                     |                                                                                     |                                    |
|                                                         | Conventions collectives salariales et conditions travail                                                                                                                        |                                                                                     |                                    |
|                                                         | <b>Aide logement</b> (bourse au logement et coopération avec des sociétés de logement)                                                                                          |                                                                                     |                                    |
|                                                         | Congé sabbatique pour les cadres et employés non soumis conventions collectives salariales                                                                                      |                                                                                     |                                    |
|                                                         | 96% CDI                                                                                                                                                                         |                                                                                     |                                    |
| Dialogue                                                |                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                    |
|                                                         | <b>« Collaboration workshops », 15 employee building blocks</b>                                                                                                                 | Enquête satisfaction/motivation                                                     | Accords collectifs, réunions CSE   |
| Registre du bien-être accessible à tous                 | Enquête satisfaction des employés et <b>transparence résultats</b>                                                                                                              | <b>Enquête stress/ santé (mentale)</b>                                              | Démarche qualité de vie au travail |
|                                                         | <b>Baromètre culturel</b>                                                                                                                                                       |                                                                                     | Baromètre social « c'est-à-vous »  |
| Clients                                                 |                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                    |
| Accessibilité                                           |                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                    |
| Amélioration information voyageurs (digital et en gare) |                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                    |

|                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Aménagements gares (ascenseurs, quais, indications, etc.)                                                                                             |                                                                 | Aménagements gares (ascenseurs, quais, indications, etc.)                                             |                                                                    |
| Achat de voitures pleinement accessible                                                                                                               |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| Formation à l'accessibilité                                                                                                                           |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| Confort                                                                                                                                               |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| Augmentation de l'offre (places assises et vélos) (2026)                                                                                              | Systèmes de climatisation (45°C)                                | Augmentation de l'offre (trains/ train de nuit et correspondances)                                    |                                                                    |
| 80% de trains climatisés (2026)                                                                                                                       |                                                                 | Création de places pour vélos dans les trains et parking                                              |                                                                    |
|                                                                                                                                                       |                                                                 | <b>Connexion mobile (gare et trains) (FreeSurf), de divertissement dans les trains internationaux</b> |                                                                    |
|                                                                                                                                                       |                                                                 | <b>Prix stable depuis 6 ans</b>                                                                       |                                                                    |
| 89,2% ponctualité                                                                                                                                     |                                                                 | 92,5% ponctualité                                                                                     |                                                                    |
| Communauté                                                                                                                                            |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| Offre commerciale                                                                                                                                     |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| « La vie en gare », pour favoriser les initiatives à forts ancrage local                                                                              | Qualité du séjour dans les gares (propreté et sécurité)         |                                                                                                       |                                                                    |
| Proposer des commerces et services de qualité dans les gares                                                                                          | Offre de nouvelles formes de mobilité                           | Diversification offre commerciale                                                                     |                                                                    |
| Achats responsables                                                                                                                                   |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| Importance développement durable appels d'offres publics                                                                                              |                                                                 |                                                                                                       |                                                                    |
| 48% d'achats auprès fournisseurs évalués EcoVadis ou équivalent + évaluation performances sociales et environnementale pour les nouveaux fournisseurs | « Big data procurement »                                        | <b>Analyse des fournisseurs (KPIs)</b>                                                                | <b>Notation marchés RSE à 20%</b>                                  |
| Effort pour se fournir auprès de fournisseurs locaux (82% en Belgique)                                                                                | <b>Partenariats</b> (chaînes d'approvisionnement transparentes) |                                                                                                       | <b>Économie sociale &amp; solidaire, ancrage territorial / PME</b> |
| Collaboration avec une entreprise de travail adapté (Les Gaillettes)                                                                                  | <b>Audits sur place, évaluations durabilité fournisseurs</b>    |                                                                                                       | <b>Label Relation Fournisseurs Achats Responsables</b>             |

|                          |                                                                                        |                                                              |                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <b>Encouragement fournisseurs</b> (prix innovation et prix obligations contractuelles) |                                                              | <b>Suivi des fournisseurs (maîtrise des risques et incitations à progresser)</b> |
| Dialogue                 |                                                                                        |                                                              |                                                                                  |
| Panel d'experts          |                                                                                        |                                                              | Toutes parties prenantes (multiples canaux)                                      |
| Soutien direct           |                                                                                        |                                                              |                                                                                  |
|                          | Deutsche Bahn Foundation                                                               |                                                              | Fondation SNCF                                                                   |
|                          |                                                                                        |                                                              | <b>Points d'Information et de Médiation Multi Services (PIMMS)</b>               |
| Développement territoire |                                                                                        |                                                              |                                                                                  |
|                          |                                                                                        | <b>Logement loyer abordable</b>                              |                                                                                  |
|                          |                                                                                        | <b>Entretien et développement durable des espaces de vie</b> | <b>Création d'écoquartiers</b>                                                   |
| Education                |                                                                                        |                                                              |                                                                                  |
|                          |                                                                                        |                                                              | <b>Prévention dans les écoles</b>                                                |

## Annexe 5: Thèmes

| Thèmes                                                                    |                                                                                 |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| RSE                                                                       | Outils                                                                          | B Corp                                |
| Environnement<br>Collectivité<br>Collaborateurs<br>Clients<br>Gouvernance | Évaluation de la performance<br>Analyse de matérialité<br>Certifications<br>BIA | BIA<br>SDGAM<br>Accessibilité<br>CSRD |

## 2. Entretiens

*Annexe 6: Entretien Proximus, Laurent Crucifix*

### Entretien Proximus, Laurent Crucifix

**Pour commencer, est-ce que vous pourriez m'expliquer un petit peu le statut de l'entreprise ? Et comment votre statut influence la manière dont vous l'entreprise voit les choses d'un point de vue durabilité ?**

Le fait d'être une entreprise publique il me semble, ça se ressent au niveau de notre board. Notre board, il est composé à moitié de personnes désignées, j'avoue, je ne sais pas exactement comment les processus de nomination fonctionnent, je sais qu'ils ont un lien avec le gouvernement. Et donc de facto, via cette partie de notre board, on a un impact dans les décisions prises avec le board qui est peut-être différente d'une entreprise privée classique. Puisqu'ici ces membres du board seront aussi intéressés à ce que Proximus joue un rôle sociétale intéressant et quelle ait un impact positif au niveau de la société belge. Donc c'est une manière d'un peu représenter les intérêts du gouvernement. Via ce board et via ces décisions stratégiques un peu différentes, y a un angle qui est un peu différent après ça reste une entreprise qui a des objectifs. Je ne sais pas quel est le statut de la SNCB, ici Proximus c'est une entreprise publique autonome. C'est comme ça que je le vois. Donc, tu as ce petit élément supplémentaire qui fait que du coup, on doit répondre à ces attentes dans la manière dont on voit les choses aussi en matière de durabilité, ça peut aussi expliquer, je pense que Proximus est quand même assez avancé, fait partie des relativement bons élèves dans le domaine des télécommunications que ce soit en Belgique ou en Europe, on a quand même des objectifs assez ambitieux, sans être parfaits, mais aussi au niveau des objectifs du développement durable.

**Est-ce que vous pouvez m'expliquer l'approche de l'entreprise vis-à-vis du développement durable ? Et comment il est intégré dans la stratégie ?**

On a quand même un assez gros focus sur la réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>, ça, c'est quand même un élément important donc là, on a beaucoup de choses qui se font en interne d'un point de vue de la réduction du scope 1 et 2 donc les émissions directes, les émissions associées à notre consommation électrique. Après, on a aussi tout un volet, parce que le gros de nos émissions ne se trouvent pas sous notre contrôle direct, en upstream et downstream. Et donc là, on a tout un volet aussi lié à ce qu'on appelle le supplier engagement c'est-à-dire attirer dans

notre sillage nos fournisseurs de manière à ce qu'eux se fixent aussi des objectifs. Et finalement nous aident à réduire nos émissions. On a quand même un gros focus interne là-dessus sur le défi des émissions. On a aussi toujours dans la partie environnementale tout ce qui est lié à la circularité. Là, il y a toujours du travail à faire, mais on essaie en tant que telco de contribuer à la collecte et dans la mesure du possible la réduction des déchets associée à nos activités. On a des déchets assez particuliers, des déchets électroniques, donc on essaie de mettre en œuvre des modèles d'emballage qui sont sous notre contrôle. On a des systèmes en interne pour les récupérer chez nos clients quand ils sont utilisés, les remettre en état pour pouvoir les réutiliser chez d'autres clients, etc. et éviter de devoir racheter du matériel neuf. Et pour ce qui est des matériaux usagés, on fait en sorte d'organiser une collecte de déchets ou des appareils usagés de manière qu'ils puissent être recyclés et revalorisés dans la mesure du possible. Donc ça c'est un sujet qui est aussi important. On a aussi des éléments plus en lien avec l'inclusion digitale, donc là c'est moins environnemental comme challenge, mais c'est plus lié au challenge d'inclure tout le monde dans la digitalisation de la société. Faire en sorte que tout le monde puisse en bénéficier parce qu'il y a une série de profils dans la société pour lesquels les smartphones, les portails informatiques, tout ça ce n'est pas forcément évident. Et donc on essaie aussi via des partenariats avec des associations, des formations, de la sensibilisation, et cetera on essaie de contribuer à une société plus juste. Ce sont un peu les sujets qu'on traite après ta question est peut-être comment ça se connecte à notre stratégie ? Je pense qu'on se rend compte que la durabilité c'est un de nos piliers stratégiques donc c'est quand même intégré à la stratégie, ça fait partie de nos priorités. On a lancé il n'y a pas longtemps un nouveau cycle stratégique de trois ans et on a des objectifs clairs en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, je reprenais ce point important là. Où là on a fait valider aussi des objectifs SBTi. Donc, on a des objectifs à moyen terme qui sont assez importants en matière de réductions des gaz à effet de serre, donc inévitablement il faut qu'on intègre ça à notre stratégie, car ça ne va pas se faire tout seul.

**Comment vous faites concrètement pour justifier ou prouver comment vous faite les choses bien dans le cadre de votre stratégie ?**

Je pense que l'outil que l'on utilise le plus pour le moment ce sont les ESG surveys. Donc, ce sont des référentiels qui existent, comme le référentiel CDP pour tous les aspects climatiques. Où là, on a quand même à ma connaissance pas mal investi dans les années précédentes pour suivre ce type de framework. Mais il n'y a pas que celui-là, on a d'autres surveys, comme

EcoVadis, S&P qui fait des benchmarks, des évaluations d'entreprises par rapport à des critères ESG. Et donc c'est le type d'outils qu'on utilise parce que c'est le type d'outil que les investisseurs vont aller regarder pour se faire une idée sur où on en est. C'est une manière standardisée de rapporter les choses par rapport aux autres telco. Et voilà et c'est aussi une source intéressante d'inspiration, un référentiel intéressant pour envisager des améliorations. Parce que CDP, ils viennent quand même avec des choses qui poussent les entreprises à aller dans la bonne direction, que ce soit en matière de carbone, en matière de gouvernance ou des choses comme ça. Pour le moment c'est l'élément principal qu'on utilise dans ce cadre-là.

**Comment votre entreprise fait pour identifier les matérialités quelle va prendre ne compte dans a RSE ?**

Alors ça il y a des analyses de matérialité qui ont été faites à l'époque, et qui à ma connaissance est mis à jour régulièrement toutes les X années. je sais que pour le moment on est en train de faire une analyse de double matérialité dans le cadre de la législation CSRD donc on va aussi avoir cet exercice qui sera fait. C'est quelque chose qu'on a fait en partenariat avec un support externe, un consultant, à l'époque.

**Les sujets de ces matérialités comment vous les identifier ? Est-ce que vous avez une technique pour identifier ces matérialités, identifier des nouveaux sujets importants à prendre en considération ?**

Je pense que cet exercice d'analyse de matérialité c'est un exercice important. On inclut différents stakeholders internes et externes donc là on essaie vraiment de comprendre un peu dans notre environnement ce qui est important pour nous, ce qui est important pour les gens qui nous influencent. Ça c'est un élément important. J'ai l'impression aussi que ces cadres, ces surveys dont je te parlais, chaque année c'est une forme de liste de questions qui sont posées aux entreprises qui évoluent d'années en années. Et quand il y a un sujet qui devient plus important, comme la biodiversité par exemple, on voit que le type de questions qui sont posées sont de plus en plus détaillées. Elles nécessitent d'avoir une bonne compréhension de son impact de plus en plus importante etc. Et ça guide aussi dans l'évolution. Petit à petit, chaque année, il faut s'améliorer et du coup ça aide à voir les tendances. On sait qu'on doit commencer à investir du temps et de l'énergie parce que c'est quelque chose qui devient de plus en plus relevant.

**Est-ce que votre entreprise utilise ou s'inspire d'outils proposés par des organisations tierces ?**

Oui, j'ai mentionné SBTI, des surveys, il y a aussi choses qui se font au niveau sectoriel. Des associations d'entreprises de télécommunication, des associations de notre secteur où là, tu as un espace plus collaboratif, la possibilité de brainstormer. Comment est-ce qu'on peut réfléchir ensemble à une manière de faire. Parce que finalement, même si les entreprises ne sont pas toutes au même niveau de maturité sur ces sujets-là, on est quand même tous dans le même bateau et on a tous les mêmes challenges. Donc c'est aussi un espace intéressant pour réfléchir à ça.

**Pour ce qui est de mesurer, suivre, et évaluer vos performances vous passez que par ces outils-là ?**

On a toute une série de choses en interne. Tout ce qu'on communique à l'extérieur via notre rapport annuel, via ces surveys etc. qui vont être accessible, après si je prends le CDP par exemple ce n'est pas public, toutes les informations qu'on transmet là. Mais c'est utilisé par cet organisme qui va quand même pouvoir le communiquer dans une certaine mesure s'il y a des investisseurs qui demandent un peu plus d'informations etc. Donc c'est quand même des informations qu'on partage vers l'extérieur. Après, on a aussi des objectifs en interne qui sont nécessaires pour créer de l'attraction. Finalement, si je prends l'exemple, on doit réduire nos émissions de GES de 60% d'ici 2030. Avant d'arriver à ça en interne, on doit avoir une série de KPI's, ou d'objectifs qui sont beaucoup plus précis, adaptés aux différents business units, qui sont adaptés à la réalité de chacun dans le groupe. On a aussi des sociétés filles qui ont des profils un peu différents et avec lesquels on doit s'en doute aussi travailler un peu différemment. Donc, on a évidemment toute une série d'objectifs en interne, mais qui ne sont pas forcément communiqués derrière publiquement.

**Ces outils que vous utilisez, est-ce que vous trouvez qu'il y a des choses qui leur manque ou qui serait à améliorer ?**

Il y a des frameworks ou des référentiels qui sont plus puissants que d'autres. Certains sont vraiment fort high level. Parfois, je me demande franchement quelle est la valeur ajoutée alors qu'il y en a d'autres, par exemple, un CDP ça va dans un niveau de détail qui commence à être

intéressant et il faut vraiment démontrer une maîtrise. Et y a ce côté à deux vitesses parfois. Et le problème aussi sans doute, c'est qu'il y a beaucoup trop (de frameworks). On a déjà parlé de quelques-uns, à un moment on espère que CSRD va apporter une forme d'harmonisation là-dedans. Parce que, quand tu veux répondre à ça en tant qu'entreprise, tu n'as pas vraiment le choix. Il y a certains référentiels qui vont te noter même si tu ne dis rien, si tu ne remplis rien. Donc, tu es obligé derrière pour que la cote soit meilleure de venir communiquer des informations supplémentaires, donc ça représente du travail et quand tu dois faire ça avec plusieurs référentiels en fait c'est de l'énergie qui est utilisée à du reporting plutôt qu'à de l'action. Donc ça, si on pouvait harmoniser tout en gardant une idée d'avoir quelque chose de qualitatif, un référentiel, je crois que ce serait utile.

**Est-ce que votre entreprise utilise des certifications et si oui qu'est-ce que ça apporte à votre entreprise ?**

C'est vrai qu'on utilise quand même un certain nombre de certifications, l'objectif, c'est d'avoir aussi un référentiel qui permet de faire les choses bien quoi. En effet, en matière d'énergie, on utilise par exemple le référentiel RE100 (on utilise 100% d'énergie renouvelable chez Proximus), ce référentiel fournit un cadre dans lequel le faire de manière correcte et pas juste faire ça en mode greenwashing. En effet, ça peut apporter un plus dans la manière de fonctionner. S'assurer de faire les choses bien, parfois ce sont aussi des demandes d'un client. Je pense qu'on a des certifications ISO14001 pour certains de nos sites, parce que c'est une bonne pratique, mais aussi parce que parfois, c'est aussi une demande de nos clients d'avoir une certification. Dans le cadre d'une demande d'un client, ça peut être tout simplement nécessaire, où ça peut être facile de dire voilà nous on est certifié. C'est une manière crédible de montrer les choses, donc oui, on en utilise quand c'est utile.

**Est-ce que vous voyez des inconvénients à ces certifications ?**

C'est ce que je te disais, quand tu dois être certifié ceci, répondre à un survey là-bas tu vois que la charge de travail nécessaire, ce n'est pas évident. Cela demande un travail d'entretien important pour maintenir ces certifications.

**Quelle a été l'utilisation de B Corp par Proximus ?**

On a fait un screening de l'opportunité pour Proximus de devenir B Corp, les plus, les moins on va dire. Je pense qu'il y a une série de choses très positives, c'est quand même un référentiel qui offre une crédibilité assez importante, de ce point de vue-là, c'est intéressant de pouvoir regarder à ce type de label. Après, d'un point de vue pratique, on a vu quelques défis pour une société comme la nôtre. Des défis au niveau de la charge de travail, il y a un côté coûts, pour une boîte comme Proximus il faut envisager minimum un ou deux ans de travail, parce qu'il y avait beaucoup de demandes et que c'est un processus assez long. Il y avait aussi au niveau de la gouvernance, il fallait changer les statuts de la société pour pouvoir envisager être labellisé B Corp et ça ce n'est pas évident pour un groupe comme celui-ci. Après, je sais qu'il y a d'autres grandes sociétés qui sont labellisées B Corp, donc ce n'est sans doute pas impossible, mais c'est une barrière qui avait été identifiée comme assez importante à l'époque. Parce que ce n'est pas rien de devoir changer les statuts de la société. Il y avait aussi ce lien avec si on devient B Corp comment est-ce que ça va changer la perception du côté de nos investisseurs et par rapport à ce que l'on fait déjà au niveau d'autres référentiels dont je t'ai parlé. Et d'après ce que j'ai compris, on ne pouvait pas forcément valoriser B Corp dans le cadre de ces autres référentiels en plus. Donc de ce point de vue-là, on n'aurait pas eu une valeur ajoutée énorme, par rapport à ce qu'on faisait déjà. Donc pour le moment il a été décidé de pas passer le cap.

### **Donc l'objectif c'était la certification plus que le B Impact Assessment ?**

Tu fais ça pour un label aussi, mais quand tu démarres un processus comme celui-là faut le faire avec l'objectif d'en tirer quelque chose de positif pour l'entreprise justement. Je crois qu'il y a un trade off entre ce qui peut t'apporter, après il y a une réalité où le label tu as envie quand même de pouvoir l'utiliser pour montrer ce que tu fais et les objectifs que tu te fixes. Donc il y a un côté où, si on devait lancer le B Impact Assessment ce serait quand même avec l'objectif d'obtenir le label. Ce serait une déception de ne pas pouvoir l'obtenir si on avait lancé le processus, après why not. Mais avoir le label, ce n'est pas forcément une fin, ce qui est important, c'est aussi le processus, de se dire, on s'engage dans cette procédure B Corp et on va utiliser ça pour améliorer la manière dont on fonctionne, c'est ça qui est important.

**Je vous propose de vous montrer la plateforme pour regarder ensemble quelques exemples de questions, et que vous me donniez votre impression, votre avis sur les thèmes abordés et les recommandations, si vous les trouvez intéressantes pour une entreprise**

**comme la vôtre, si elles vous inspirent ou au contraire si elles ne sont pas intéressantes pour l'entreprise, ou ne pourraient pas s'appliquer, est-ce qu'il y a des incompatibilités par votre statut d'entreprise publique etc.**

***Au cours de la dernière année, quel pourcentage de cadres à temps plein ont fait l'objet d'une évaluation formelle et écrite de leur performance qui comprenait des objectifs sociaux ou environnementaux ?***

Disons que là, c'est vrai que nous, on regarde plutôt à une performance, on fixe des objectifs au niveau plus du groupe ou des business units etc. pas forcément au niveau individuel pour ce genre de choses. Evidemment, par exemple, quelqu'un qui est dans une fonction comme la mienne, on va d'office avoir des objectifs qui sont plus en lien avec des objectifs environnementaux ou sociaux. Mais c'est vrai, qu'à ma connaissance ce n'est pas forcément rependu de manière générale dans une entreprise qui fonctionne aussi avec de silos de business units etc. Après ça pourrait peut-être être intéressant d'imaginer ça, de réfléchir à l'impact. C'est vrai que c'est difficile de pouvoir le dire comme ça, vu qu'au sein de l'entreprise ce n'est pas forcément de pouvoir associer un objectif personnel qui a du sens aussi à chaque personne, au niveau individuel, mais faudrait voir. Ça dépend un peu des enjeux dont on parle, peut-être qu'il y a une série d'enjeux qui nécessitent fondamentalement que l'entreprise les atteigne ou réussisse vraiment via sa stratégie et la manière dont elle fait du business ou la manière dont elle envisage son activité. Et ce n'est pas forcément en lien direct avec les individus, donc la difficulté, c'est d'arriver à faire le lien à ce moment-là entre une stratégie d'entreprise et une responsabilité individuelle sur ces sujets-là. Si je prends le domaine des telco, les personnes qui installent, qui font de la maintenance des réseaux, ou les gens dans les shops, comment est-ce que tu vas leur fixer un objectif social ou environnemental ? Après ici, ça ne veut pas dire qu'il faut être à 100%, si tu es à 50% c'est déjà quelque chose. Mais voilà, ce lien, comment est-ce qu'on le lierait à quelque chose qui a de l'impact derrière ? Parce que, si c'est pour mettre « avez-vous participé à un événement de plantation d'arbres annuel » et tu peux mettre oui, alors mettre 60% des employés ont participé à la plantation d'arbres, oui ok mais est-ce que ce à de l'impact finalement ?

**Donc la question n'est peut-être pas assez précise ou vérifiable ?**

En lien avec quelque chose qui a de l'impact oui, peut-être que c'est ça. Ça ne veut pas forcément dire que tu as un gros impact derrière. Mais c'est une question isolée donc c'est peut-être que ça s'intègre aussi dans une réflexion plus large.

***Quel pourcentage de vos produits a fait l'objet d'une évaluation de l'empreinte environnementale officielle, incluant les sujets sélectionnés dans la question précédente ?***

Oui, ça peut être intéressant, après, il y a une complexité évidemment là-dedans aussi. Je ne sais pas si on parle de produit ou en pourcentage de produit en nombre de produits ou en volume de vente ? Est-ce qu'on inclut les services aussi là-dedans ? Ça me semble intéressant en soi, en pratique ce peut à mettre en œuvre.

***[En savoir plus : Passez en revue la liste des produits vendus au cours de la dernière année et indiquez si des évaluations du cycle de vie ont été effectuées, que ce soit par la société ou un partenaire tiers. Si l'un des produits a reçu un niveau de certification Cradle to Cradle, il peut être compté. Si la société considère les éléments du cycle de vie du produit, mais n'a pas effectué d'évaluation du cycle de vie formelle, sélectionnez l'option appropriée. <http://www.c2ccertified.org/>***

Oui, ça c'est le genre de truc typiquement où on cherche à s'améliorer. Donc, je crois qu'il y a un intérêt, oui, pour mieux comprendre son impact, à faire ce genre de chose. Ça pourrait nous tirer dans la bonne direction. À ce moment-là, si on se dit, « ok, on a eu la certification B Corp, on a eu un score d'autant l'année passée. On a envie de s'améliorer, ça c'est peut-être un endroit dans lequel on doit s'améliorer » on peut à ce moment-là améliorer la réponse à cette question. Après ce n'est pas tout d'avoir l'évaluation, l'analyse du cycle de vie, il faut aussi derrière, sélectionner les produits qui ont le moins d'impact etc.

**Cet outil permet de faire des rapports d'amélioration, qui donne les points à améliorer en fonction des réponses qu'on donne, est-ce que c'est quelque chose que vous trouvez intéressant ?**

Oui c'est assez classique d'avoir les points d'amélioration. Ça me semble utile, à ce moment-là, tu peux voir les sujets sur lesquels tu es plus faibles ou sur lesquels s'améliorer. Je pense que c'est important.

**Pensez-vous qu'un outil avec des questions similaires, mais cette fois-ci basées sur les SDG serait peut-être plus adapté dans le cadre d'une entreprise publique ?**

Si tu vas dans notre rapport annuel, il y a une section sur les SDG et comment on estime contribuer à ça. C'est vrai que c'est un angle que j'estime intéressant parce qu'effectivement, ce n'est pas toujours évident en tant qu'entreprise de se connecter à ça, car c'est très high level les SDG, mais ça peut être intéressant d'avoir cette vue je pense. Comment on se connecte aux SDG et comment avoir un score par SDG pourquoi pas, c'est intéressant je trouve. J'ai de connaissance, pas vu ça dans d'autres frameworks. Mais alors est-ce que pour une entreprise publique c'est plus intéressant ? Parce que j'ai l'impression, la sphère dans laquelle on essaie de s'intégrer, c'est plus la sphère belge parce qu'on est une entreprise publique belge que la sphère des SDG qui est encore plus large. Vraiment les SDG ça prend en compte toute la value chain, alors je pense que c'est important au même titre pour une entreprise publique que pour une entreprise privée.

*Annexe 7: Entretien SWDE, Xavier Giltay*

Entretien SWDE, Xavier Giltay

**Pour commencer est-ce que vous pourriez me parler du statut de l'entreprise et en quoi cela influence votre stratégie RSE ?**

La SWDE est une société publique autonome, les actionnaires ce sont les communes, les provinces. La région wallonne n'est pas actionnaire et on ne reçoit pas de subside pour vivre, ce qui nous fait vivre c'est la vente de l'eau potable. Chaque client paie les mètres cube qu'il consomme. C'est comme ça qu'on génère notre chiffre d'affaires. On a un peu plus de 200 communes qui sont desservies par la SWDE le reste ce sont d'autres intercommunales comme et il y a quelques communes qui restent indépendantes en Wallonie. Alors, on s'occupe d'un seul produit, fabriquer de l'eau potable. Et l'eau potable ça vient de l'eau qui vient de la terre, donc on a un lien très fort, très naturel avec l'environnement, jusqu'à présent, on avait des politiques environnementaux un peu diffuses, éparses. Chacun faisant, je ne vais pas dire ce dont il avait envie, mais prenant des initiatives ou on a des orientations pas nécessairement coordonnées. Mais maintenant, on a créé un processus environnement, dont je suis responsable

et qui doit insuffler la culture environnementale dans la société et coordonner et amplifier les politiques à caractère environnemental. Dedans, on a notamment les ODD qui font partie de notre contrat de gestion. On a un contrat de gestion avec le gouvernement Wallon ou le gouvernement nous donne des missions et il s'engage aussi sur certains aspects à nous fournir certains moyens. Et donc comme la région wallonne s'est engagée dans les ODD, bah, nous sommes une manière d'appliquer dans notre domaine les objectifs.

**Quel est votre approche vis-à-vis du développement durable ? Et comment est-ce que vous l'impliquez dans votre stratégie ?**

Petite précision sur l'entreprise, on est 1288 personnes plus 70 personnes qui tournent autour, donc un peu plus de 1300, ce qui est quand même une taille importante à l'échelle wallonne. Donc jusqu'à présent, on avait, c'est dans notre contrat de gestion et donc ça se décline, on est plus ou moins sensé au niveau de chaque département de s'inspirer des objectifs, notamment des ODD, mais pas que. Et de mener des politiques selon le métier de chaque département, chaque processus comme on dit maintenant. On va, nous, le processus environnement, essayez de remettre un petit peu au goût du jour les objectifs de développement durable. Et de voir mieux avec chacun, comment on peut très concrètement les appliquer de manière plus concrète, plus amplifiée dans le travail quotidien. Mais ce sera un des aspects par ce qu'on a aussi une obligation de diminuer notre empreinte environnementale niveau carbone, donc via un bilan carbone, on mesure notre empreinte. Et au niveau biodiversité aussi, on veut développer très fort la biodiversité sur nos sites, donc ça recoupe des ODD, mais ce n'est pas que, mais ce n'est pas qu'à travers des ODD qu'on va faire des ODD.

**Comment est-ce que vous faites pour prouver ou justifier que vous faites les choses bien en matière de développement durable, et cetera ?**

Excellente question, à présent, on a pas mal d'indicateurs dans l'entreprise. Je ne sais pas si on en a vraiment lié aux objectifs de développement durable, certains oui notamment la protection de la ressource. Où là, on a des objectifs en termes de pourcentage de terrains protégés si tu veux. Autrement, je n'en sais rien. Via le bilan carbone, on sait mesurer certaines choses, je pense à la pauvreté, on doit garder le prix du mètre cube accessible, donc là le gouvernement nous donne aussi des contraintes. On a augmenté le prix de l'eau au 1 janvier 2023, prix que nous avons gardé stable depuis 2014, donc ça fait pendant 9 ans, le mètre cube n'a pas

augmenté, c'est quand même pas mal. Ici, on n'a pas su malheureusement continuer de la sorte puisque l'énergie, les matériaux et les produits chimiques, par exemple, ont explosé. Donc, on a demandé une augmentation au gouvernement Wallon d'un certain pourcentage et il ne nous a pas suivis. Parce que le gouvernement estime qu'il faut garder l'eau accessible et que ce qu'on demandait, c'était trop. Ça nous pose un autre problème, c'est qu'on n'arrive pas à couvrir tous nos frais pour le moment. Donc ça, c'est une manière concrète, on ne peut pas augmenter le prix de l'eau comme on veut, toujours soumis à autorisation du gouvernement et ça doit toujours être au maximum l'inflation +0,5%. Dans le cas présent, on est largement en dessous de l'inflation.

**Comment est-ce que vous identifiez les matérialités et quelles matérialités vous choisissez de prendre en compte ?**

Pour le moment, on n'est pas encore à ce stade-là, je ne saurais pas te répondre. Dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD, on va quand même passer en revue pas mal de choses ici, dont les aspects de double matérialité, mais ce sera dans un an.

**Comment est-ce que votre entreprise s'y prend-elle, pour mesurer, suivre et évaluer ses performances ESG ?**

On a un certain nombre d'indicateurs qui nous permettent de mesurer ce genre de choses.

**Est-ce que votre entreprise utilise ou s'inspire d'outils qui sont proposés par exemple par des organisations tierces dans le cadre de votre RSE ? J'imagine déjà les ODD, mais est-ce qu'il y a d'autres choses ?**

Oui, on va tester les PEF OEF, un indicateur qui est développé à l'initiative de la Commission européenne, qui mesure l'impact soit du produit, le PEF, soit de l'organisation, OEF (Organizational Environmental Footprint). Donc en fonction de ce que tu veux mesurer ton produit ou ton organisation, ben que tu prends un des 2 et ça mesure l'impact sur 16 paramètres différents. J'ai quelque part la liste des paramètres pour te donner un exemple. Il y a notamment le changement climatique, les particules fines, l'épuisement des ressources en eau, l'épuisement des ressources énergétiques non renouvelables, l'appauvrissement de la couche d'ozone, l'acidification, l'eutrophisation terrestre, écotoxicité de l'eau, etc. Donc il y a 16 paramètres qui

sont mesurés, on va tester cet indicateur dans le cadre d'un projet sur la mobilité parce qu'on veut revoir la mobilité. Donc ça veut bien dire qu'on ne veut pas électrifier le parc, on veut revoir notre mobilité. Et peut-être notamment électrifier un morceau. Et on va tester les PEF OEF dans le cadre de ce projet, donc, ce sera un moyen de mesurer et si ça fonctionne bien, on pourrait généraliser à plusieurs de nos activités. Ça permet de mesurer l'impact de ton action, parfois, tu prends une mesure qui est favorable au CO<sub>2</sub>, mais qui est mauvaise pour d'autres paramètres. Cet indicateur doit en principe mitiger au mieux pour que la décision soit la meilleure possible.

### **D'accord, et du coup les ODD, quel en est votre utilisation ?**

On se raccroche aux ODD pour certaines politiques comme je disais, garder l'eau accessible, à un coût accessible, protéger la ressource. Il y en a d'autres, mais je n'en vois pas l'impact immédiat, faudrait que je les revoie pour te dire ce qu'on fait. En plus, on est en train de tout remettre à plat, donc, on est dans une période de construction et de transition.

### **Donc c'est plus pour identifier les sujets et avoir un peu d'inspiration, savoir sur quoi se concentrer ?**

Voilà pour le moment comme tu l'as dit ça donne de l'inspiration, ça permet de donner quelques balises. Le chemin pour y arriver, on est en train d'y travailler.

### **Concernant ces outils qui sont mis à disposition, j'aimerais savoir si selon vous il y a des choses qui manquent ou qui seraient à améliorer ?**

Oui, moi, je crois que oui parce que les indicateurs qu'on utilise sont encore forts, quelque part fort orientés business, je pense que comme tout est lié avec un contrat de gestion avec le gouvernement, ça reste quand même fort l'approche business. On doit faire autrement, mieux, mais ça demande beaucoup de réflexion, c'est complexe, ça prend du temps et faut voir les choses autrement comme je l'ai dit. Et bon, à la fin, faut changer de logiciel et là, on n'y est pas encore.

Les indicateurs environnementaux, tu vois, on a diminué nos émissions CO<sub>2</sub> de 1,5% par an quelque part, je me dis ce n'est que 1,5%, mais c'est déjà 1,5% notre secteur est très intensif en énergie, on a besoin de beaucoup d'énergie pour faire fonctionner les pompes et tout le processus

qui permet de potabiliser l'eau, donc on doit remettre tout à plat. Donc 1,5% c'est déjà bien probablement, mais ce n'est pas suffisant et ça demande beaucoup de travail pour arriver à changer la manière de faire. Et tout le secteur de l'eau est, ce n'est pas que nous, on a un peu tous la même façon de faire, il faut absolument qu'on revoie comment on fait de l'eau potable. Et il faut donc certainement aussi s'attaquer plus au problème à la source puisqu'il y a des pollutions qui viennent de notre mode d'agriculture notamment, donc il faut travailler avec les agriculteurs. Ce qui est fait, mais sur base volontaire, et là, il faudrait peut-être être plus directif à un moment donné. Mais donc il faut aussi accompagner les agriculteurs dans le changement, il ne faut pas les laisser tout seuls. C'est ça qui est fort intéressant, je trouve, c'est que l'agriculture et l'eau, c'est la base, sans ça on ne vit pas. Et on charge souvent l'agriculteur de beaucoup de maux ou de beaucoup de missions, mais sans l'accompagner, sans l'aider.

On a aussi sur la biodiversité par exemple, dans nos indicateurs sur la biodiversité, c'est un moment donné, faire un état de la situation, mais mesurer la diversité, ce n'est pas simple. Tu dois compter le nombre d'espèces, d'oiseaux que tu entends dans un endroit, le nombre de plantes diverses sur un mètre carré, à un endroit et puis voir l'évolution à travers les années, donc tout ça, ça se fait, ce sont des choses qu'on est en train de mettre en place ou qu'on va devoir mettre en place ça va encore prendre un certain temps, mais il faudra le faire. Mais là, on n'est pas là-dedans, on est toujours dans des mesures, j'ai dit 1,5% de CO<sub>2</sub> c'est mathématique, les choses plus qualitatives, c'est plus compliqué, ça va venir, mais il faut le temps.

**A propos des certifications, est-ce que votre entreprise utilise des certifications ESG ?**

On est ISO 14001 et 9000, c'est tout.

**D'accord, et à qui est-ce qu'elles sont destinées ? Enfin pour quel est le rôle de ces certifications ?**

D'abord, c'est dans notre contrat de gestion, donc on est obligé de l'être et on l'a été pour initier une démarche environnementale dans la société, il y a déjà quelques années. Et donc il y a eu du coup des sensibilisations, formations, etc. et maintenant, on regarde d'autres structures liées à ISO 14001 qui nous permettent de faire passer des messages dans la structure de l'entreprise.

**Ces certifications-là est-ce que vous y voyez des inconvénients ?**

Quand on ne connaît pas vraiment la certification et qu'on a entendu parler d'ISO, c'est lourdeur, un caractère administratif important, et si on ne fait pas vivre le système ça ne sert pas à grand-chose. Quand je dis faire vivre le système, ça veut dire que tu fais une analyse des risques, dans l'ISO notamment, si tu n'utilises pas cette analyse des risques pour minimiser justement les risques et que tu vérifies ça, tu fais vivre le système, ça ne sert pas à grand-chose. Tu as identifié et puis voilà, n'y a pas d'actions derrière.

**J'ai prévu une autre partie pour cette cet entretien où j'aimerais vous montrer le B Impact Assessment. C'est un outil de B Corp je ne sais pas si vous connaissez ? Et du coup, j'aimerais connaître votre avis sur les sujets abordés, si c'est inspirant ou ce sont des thématiques qui sont intéressantes à développer ou pas. Peut-être voir si aussi en tant qu'entreprise publique, peut-être y aura des choses qui seront adaptées ou pas ? L'intérêt c'est donc de voir, si les recommandations pourraient être utiles pour améliorer ou inspirer des politique RSE.**

Oui, pour moi oui, parce que je connais un peu B Corp. Je ne connais pas le fond, mais j'en ai entendu parler, je sais que Spadel est certifié notamment. Et que c'est un label qui est je crois assez complet. Et qui est assez à la mode pour le moment, donc c'est dommage que les entités publiques n'aient pas accès à ce genre de choses parce que le pouvoir d'achat des entités publiques est très important et donc les entités publiques ont une capacité d'influencer les marchés et les fournisseurs pour qu'ils soient plus « verts » qu'il ne faut pas négliger. Donc, je trouve ça dommage de ne pas permettre aux entités publiques d'avoir accès à ce genre de choses.

***« Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management environnemental (SME) couvrant la production de déchets, la consommation d'énergie, la consommation d'eau et les émissions carbone, qui comprend l'un des éléments suivants ? »***

Oui, ce genre de questions, il me semble que ça a du sens et que c'est pertinent.

***« Quel pourcentage de la consommation énergétique provient de sources renouvelables ? (Inclure l'électricité et tout autre consommation d'énergie comme le chauffage ou l'eau chaude, etc.) »***

Je vois l'ODD 7, on fait ça aussi, on fait attention à ça, ce n'est pas suffisant, mais on place des panneaux solaires et éoliennes et on a de l'hydroélectricité un peu. Et on essaie aussi de revoir gentiment les processus, la manière de faire de l'eau potable pour aussi diminuer l'utilisation de l'énergie.

***« Quelles méthodes de conservation de l'eau ont été mises en œuvre dans la majorité de vos bureaux ou installations de votre entreprise ? »***

**Est-ce que ça par exemple ce sont des choses que vous mettez déjà en place ou qui sont réfléchis dans l'entreprise ?**

Certains points, oui, en fait, on a des bâtiments, un des problèmes pour le genre d'entreprises comme la SWDE c'est qu'on a beaucoup de fuites, il y a plus d'une vingtaine de sites avec du personnel partout en Wallonie et un peu plus de bâtiments encore où il y a des réservoirs, des traitements ou que sais-je et c'est bâtiment ne datent pas de la même époque donc le confort l'équipement n'est pas le même. Donc selon la date du bâtiment et/ou sa rénovation, on sera plus ou moins performant selon les critères que je vois.

**D'accord, la question n'est peut-être pas bien adaptée ?**

Ça peut être compliqué à répondre oui.

***« Votre produit ou service profite-t-il aux populations défavorisées, soit directement, soit en appuyant les organismes qui les soutiennent directement ? »***

Là, je trouve que, là, telles que les questions sont formulées, c'est un petit peu compliqué de répondre. En fait ce n'est pas adapté au secteur. En Belgique, en Europe globalement, tu n'as pas besoin de filtrer ton eau au robinet, elle est parfaitement potable, donc ce n'est pas adapté.

***« L'entreprise entreprend-elle l'une des actions suivantes pour gérer l'impact potentiel de ses produits sur les clients / bénéficiaires ? »***

**Ça j'imagine c'est quelque chose auquel vous faite très attention ?**

Oui, on contrôle en permanence la qualité de l'eau, donc oui. La réponse n'est peut-être pas formulée idéalement, mais la première ça pourrait être la réponse qu'on cocherait.

**Est-ce que dans les thèmes, sujets abordés par la plateforme vous voyez des thèmes qui pourraient vous inspirer ou vous aider dans la mise en place de votre stratégie ?**

Je pense, ce serait intéressant de passer tout en revue pour regarder, mais ça prend un peu plus de temps, je pense qu'il y a des choses intéressantes pour nous aider à la réflexion ou s'assurer que c'est fait simplement. D'après ce que je vois, même si on a fait un tout petit sondage, il y a moyen de s'en sortir sauf pour l'un ou l'autre paramètre qui n'ont pas de sens pour nous.

**Est-ce qu'un outil comme SDG action manager serait un outil plus intéressant pour vous ? Vu que vous avez l'air assez porté sur les ODD.**

Ça m'a l'air tout à fait fort intéressant, au moins ça permet de voir où on en est et de s'évaluer. C'est un peu personnel, mais je sais que d'autres le partage, le problème avec les SDGs c'est que développement et durable semble ne pas pouvoir aller ensemble. Donc il y a un truc qui ne va pas. Timothée Parrique par exemple, ce n'est pas le seul, mais c'est celui qui est le plus populaire, pour le moment, a écrit un bouquin dans lequel il explique que la croissance nous mène à notre perte. Ce n'est pas le premier, il y a eu Tim Jackson déjà dans les années 2010, un peu avant, donc il y a plusieurs économistes qui disent ce n'est pas possible de continuer à croître comme on le fait, en étant entendu qu'on parle bien de la croissance du PIB. Et donc ils disent, ainsi d'ailleurs que des personnes qui sont plus dans les changements climatiques et autres, que continuer à croître et parler de développement ce n'est pas possible, c'est un oxymore disent-ils. Et donc si on les écoute et qu'on comprend et qu'on intègre ce qu'ils disent, bah, c'est problématique. Chaque fois que je vois développement ou croissance dans quelque chose qui parle en même temps de développement et de sauvegarde de l'espèce humaine, j'ai un petit souci. Et dans les ODD, tu en as un où il est indiqué le mot croissance, c'est problématique. Parce que c'est la croissance que nous vivons qui aujourd'hui nous a mené où nous en sommes et tu ne vas pas pouvoir continuer à conserver l'indicateur de croissance du PIB, si tu veux effectivement changer de chemin et tu veux faire un truc pour le climat, pour la biodiversité, tu dois arrêter, PIB faut arrêter, la croissance du PIB faut arrêter. Ça ne veut pas dire qu'on vivra moins bien, ça veut dire qu'on vivra autrement.

**Les ODD restent quand même une option intéressante par rapport à ce qu'on a maintenant, je trouve.**

Oui, il y a des choses intéressantes, mais faut faire attention.

**« ODD 3 - Bonne santé et bien-être »**

**Donc ici c'est à peu près le même outil mais divisé par SDG.**

C'est pas mal ça, moi ça m'intéresserait qu'on le fasse nous.

**Pour terminer, est-ce que vous avez un avis général sur le B Impact Assessment qu'on a vu en premier ou le SDG action manager qu'on vient de voir ici ?**

Globalement, je trouve que c'est pas mal fait, ça a l'air assez simple d'usage et ça permet d'avoir un aperçu assez rapide sur là où on en est et c'est bien, ça a l'air chouette, j'aimerais bien l'utiliser pour voir, donc avis positif. Certainement des petites choses à améliorer en termes d'énoncés.

*Annexe 8: Entretien RTBF, Frédéric Pairoux*

Entretien RTBF, Frédéric Pairoux

**En quelques mots vous pouvez un peu m'expliquer le statut de l'entreprise et en quoi celui-ci influence votre stratégie de développement durable ?**

Le statut juridique de l'entreprise en tout cas, c'est une entreprise publique à gestion autonome. C'est-à-dire que nous recevons une dotation et ensuite la RTBF gère cette dotation de manière autonome suivant bien entendu un cadre qui est repris dans le contrat de gestion. Il y a donc une convention entre la RTBF et le gouvernement wallon, qui indique quelles sont les obligations de service que la RTBF doit rendre avec la dotation qu'elle a reçue. Et donc cela influence évidemment fortement notre stratégie puisque si cette stratégie est indiquée de manière détaillée dans le contrat de gestion, on est obligé de l'appliquer. Maintenant, comme c'est tout de même un sujet nouveau malheureusement, on n'a jamais eu, on n'a pas eu assez de

contraintes qui étaient mises dans ce contrat de gestion-là, jusqu'au dernier. Donc, on a actuellement un nouveau contrat de gestion, généralement un contrat de gestion dure cinq ans, donc on a un nouveau contrat de gestion qui a débuté maintenant le 1 janvier 2023. Dans lequel enfin, on a des obligations non seulement de reporting, c'est-à-dire de reporting de notre politique de durabilité, de mesure de nos facteurs d'émissions avec des indicateurs. Donc là maintenant, il y a véritablement, c'est indiqué, donc c'est devenu une obligation/contrainte, ce qui est très bien. Même si ça reste très vague, de nouveau, on peut la mettre en place de manière autonome.

**Est-ce que vous pouvez m'expliquer l'approche de votre entreprise vis-à-vis du développement durable ? Et comment est-ce que celui-ci en intégré dans la stratégie ?**

La RTBF a développé sa stratégie 2027, Jusqu'à 2027 donc qui est également le terme du contrat de gestion et qui correspond également au déménagement dans notre nouveau bâtiment, donc on déménage dans un nouveau bâtiment, donc on commencera le déménagement probablement en 2026 donc en 2027 ça devrait être terminé donc c'est évidemment un très grand changement au sein de l'entreprise et donc dans cette stratégie qui a été établie il y a un facteur qui porte sur la partie environnement et il contient un certain nombre de jalons, donc de livrables à ce niveau-là, alors, comment est-ce que nous, on l'a établi de manière plus détaillée parce que nous c'est vraiment niveau corporate global, mais donc ça n'est qu'une ambition ce ne sont pas des plans d'actions, donc pour transformer cette ambition en plan d'actions, on a fait appel à nos collaborateurs, donc on a fait un appel à volontaires. Donc avec tous les volontaires qu'on a eus, on a rajouté des personnes tirées au sort pour ne pas avoir toujours les mêmes personnes et avoir une diversité d'idées, et donc on a atteint un groupe de 80 personnes, qui font partie de cette aventure (et la RTBF c'est 2000 personnes). Et donc avec ces 80 personnes, on a travaillé pendant six mois au travers de différents ateliers, on s'était mis d'accord avec de comité de directions avant ce travail-là que le groupe allait revenir avec 20 actions très concrètes et qu'ils devaient s'engager à mettre en place au minimum 10. Et donc on a travaillé avec le groupe en leur demandant d'abord sur quelle thématique on allait travailler puis par thématique quelles étaient les actions et puis on a priorisé les actions pour arriver finalement à 20 actions très concrètes qu'on a présenté au comité de pilotage et ils en ont donc finalement choisi 14 sur les 20. On a reçu maintenant le mandat du comité de direction pour mettre en place ces 14 actions bien entendu, avec un planning qui est fait, un capacity planning aussi, un budget évidemment qui est alloué. En tout cas maintenant, on peut faire des choses tout à fait concrètes et donc les

actions, c'est surtout en thématique de tout ce qui est mobilité. Donc déplacements domicile, lieu de travail plus déplacements professionnels, tout ce qui concerne l'alimentation, tout ce qui est offert aux différentes cafétérias, tout ce qui concerne notre core business, c'est-à-dire les productions durables. Donc il y a cela et ensuite alors toute la partie éditoriale, je dirai que les actions se regroupent ces thématiques-là avec déjà des choses qui vont être mises en place dans peu de temps avec notre premier repair café qui est organisé lundi prochain, on a déjà des ateliers de réparations vélos qui sont organisés depuis un petit temps. On va former tous les producteurs de contenu justement à des ateliers coproduction, donc là y a des entreprises qui font ça, et donc on a nos premières formations qui sont organisées au moins d'août. On a formé en interne cinq personnes à la fresque du climat et donc on commence à organiser plusieurs sessions et à former toutes les personnes à la fresque du climat pour que tout le monde ait au moins les mêmes bases factuelles, donc c'est comme ça qu'on a abordé cette approche-là. Donc en terme vraiment d'environnement, tout ce qui est RSE c'est plus global, c'est d'autres personnes que moi qui s'occupent de la diversité, etc. Là, je parle de la partie environnement.

### **Comment est-ce vous faites pour justifier ou prouver que vous faites les choses bien ?**

Ça, c'est une excellente question. Comment est-ce qu'on fait, bah c'est très compliqué parce que déjà d'un, on n'a pas encore aujourd'hui un outil fiable et pertinent, on a testé plusieurs outils de collecte de données et on a remarqué que souvent les données que l'on recevait n'étaient pas fiables pour pleins de raisons. Donc pour l'instant, on est à la recherche d'une méthodologie pour récolter toutes ces données-là de manière non chronophage. Et avec plus de fiabilité que ce qu'on fait aujourd'hui. Et alors la pertinence tout à fait honnêtement pour l'instant, on fait des coups de sonde en demandant ce que les personnes pensent des différentes actions, mais je pense qu'on sera obligé de faire une enquête pour le déplacement de l'entreprise, qui est 'l'enquête mobilité, on rajoutera certainement lors de cette enquête-là, on touche quand même beaucoup de monde et on a déjà eu lors de la dernière enquête 50% de taux de participation ce qui est beaucoup. On va poser des questions sur les différentes actions qu'on va mettre en place. « Est-ce que vous êtes en ligne avec ça ou pas ? » ou d'autre technique de cotations. On a notre groupe de collaborateurs pour le climat de 80 personnes qui aussi récoltent du feedback. On essaie de communiquer dernièrement sur l'intranet ou on reçoit des commentaires sur les actions qu'on fait et voilà ça, c'est tout à fait, c'est pour l'instant pas encore très structuré et formalisé, mais on reçoit du feedback en tout cas. C'est un sujet qui touche tout le monde et tout le monde à son avis, donc on reçoit du feedback ça, c'est certain.

### **Comment est-ce que votre entreprise identifie les matérialités qu'elle prend en compte dans sa politique RSE ?**

Quand vous dites les matérialités nous en fait la manière dont on l'a faite, c'est avec le groupe de collaborateurs, on a commencé par définir les thématiques et donc ça a d'abord été un choix ou chacun a pu donner toutes les thématiques qu'il voulait et puis par un processus itératif, deux personnes qui avaient chacune cinq thématiques devaient se mettre ensemble et revenir avec cinq thématiques, pour essayer de rassembler vraiment les dix thématiques sur lesquels on voulait se focaliser, mais de manière générale les thématiques qui reviennent le plus c'est l'alimentation, la mobilité, évidemment tout ce qui est réduction de l'empreinte CO<sub>2</sub>, donc on a établi une charte et donc la charte il y a quatre piliers. Les quatre piliers, c'est tout ce qui concerne le CO<sub>2</sub> footprint, la réduction de l'empreinte CO<sub>2</sub>, en tenant compte des consommations d'énergies, électricité, eau, gaz, en tenant compte des déplacements de travailleurs, en tenant compte de la quantité des déchets qu'on produit aussi, on intègre là-dedans la sobriété numérique élément extrêmement important, très complexe surtout pour nous, parce que nous notre core business, c'est de produire des vidéos. Alors est-ce qu'on doit produire des vidéos avec code qualité ou pas ? Donc ça, c'est un point qui est très complexe et qui est géré de manière un peu séparée par notre département technologie en collaboration avec l'institut du numérique responsable qui nous aide beaucoup sur cette thématique-là. Le deuxième pilier et bien, c'est la sensibilisation du public et donc pour cela, c'est le nombre d'émissions relatives à l'environnement, le nombre et la qualité d'émissions relatives à l'environnement qu'on propose et alors c'est la formation des producteurs de contenu, donc ça, c'est extrêmement important. Et puis troisième pilier, c'est tout ce qui concerne la formation à l'éco production, c'est-à-dire, tous les cameramans, les ingénieurs, les producteurs, les réalisateurs, régisseurs soient formés à ces thématiques-là parce que ça ne sert à rien d'avoir des gens qui viennent leur dire ce qu'ils doivent faire, ce sont eux qui doivent être convaincu au sinon ça ne marchera pas. Et alors le dernier point qui est assez compliqué, mais qui concerne beaucoup, c'est tout ce qui concerne les marchés publics. C'est-à-dire en fait toutes les relations avec nos fournisseurs, les partenariats qu'on a donc comment intégrer ces thématiques-là également avec tous les fournisseurs et les partenaires avec lesquels on travaille.

### **Comment est-ce que vous faites pour mesurer, suivre ou évaluer vos performances en matière de ESG ?**

En matière de ESG c'est beaucoup plus large évidemment que principalement l'empreinte CO<sub>2</sub>, donc l'empreinte CO<sub>2</sub>, on a des outils comme je vous ai dit, donc on n'est pas très content pour l'instant. Mais maintenant, en fait, on ne mesure pas, pour être tout à fait honnête, on ne mesure pas l'efficacité de notre politique ESG. Et je pense qu'un peu comme tout le monde, on va travailler par essai, erreur, ou voilà des choses qu'on va mettre en place, on va voir comme ça fonctionne, quelles sont les réactions, mais donc aujourd'hui, on n'a pas vraiment d'indicateurs de mesures. On a plus des critères tout à fait qualitatifs du nombre de mesures qu'on doit mettre en place, du nombre de formations, etc. Mais on ne mesure pas véritablement l'efficacité, c'est assez compliqué.

**Les outils que vous utilisez ce sont des outils en interne ou des outils d'autres organisations ?**

Non, ce sont des outils en interne. Donc, nous, on a aussi décidé que dans un premier temps, on n'allait pas passer par une certification. Déjà, B Corp n'est pas accessible aux entreprises publiques. Mais bon, il y en a d'autres qu'on pourrait faire, mais on a décidé que dans un premier temps, on ne passait pas par une certification, parce que les certifications, c'est extrêmement chronophage, c'est beaucoup d'administratif et que pour l'instant, on voulait se concentrer, on voulait transformer l'ambition en plan d'actions et on s'est dit que passer par une certification pour l'instant ça allait peut-être apporter une image, une illustration, mais dans les faits ce n'était pas tout à fait ça. Donc, nous, pour l'instant, on concentre l'énergie qu'on a plutôt sur la mise en place des plans d'actions.

**Est-ce que vous vous inspirez ou vous utilisez des outils d'organisations tierces dans votre RSE ?**

Non. Donc, nous, pour l'instant, on n'a pas d'outils d'organisations tierces. Maintenant par contre, on regarde énormément sur ce qui se passe ailleurs. Donc, on va voir des sociétés comme Proximus, on regarde comment est-ce qu'eux, quel est leur plan à eux, on revient ici avec mon équipe, on a été à un salon international, il y avait des radios et des TV du monde entier qui présentait leur politique de durabilité. Donc ça, c'est extrêmement enrichissant de voir comment les autres font. De voir que chacun fait différemment, les quatre piliers dont je vous ai parlé pour la charte, plus ou moins tout le monde ont les mêmes et alors maintenant la manière de les mettre en place, c'est un peu plus compliqué et donc voilà. Ça oui, on aime bien s'inspirer ou

en tout cas aller voir ce que les autres sociétés font principalement de média parce que les médias sont quand même assez spécifiques par rapport aux autres sociétés, mais on regarde un peu. Par contre, au niveau certifications, utilisation d'outils comme je vous ai dit, non pas aujourd'hui, mais bon ça va peut-être évoluer. Ça fait plusieurs fois qu'on a un contact avec le milieu académique, voir si eux pourraient nous aider dans leur secteur de recherche, donc par exemple avoir des petits outils qui disent, voilà, si vous utilisez la caméra A ça, c'est votre empreinte, la caméra B l'autre empreinte, donc là, on explore cette piste, mais on en est vraiment aux balbutiements et il n'y a rien de concret pour l'instant.

**Est-ce que par exemple les ODD c'est quelque chose qui vous inspire également ?**

Donc, nous, on a eu les 14 actions qui ont été validées par le comité de pilotage et donc on a mis les 14 actions en lien avec les ODD de l'ONU, pour voir quels étaient les spectres qu'on couvrait avec ces 14 actions-là. Donc ça permet effectivement de mettre un cadre à la politique globale.

**Vous aviez l'air de dire qu'il y a des choses qui vous dérangent dans certains outils. J'aimerais savoir ce qui selon vous manque ou serait à améliorer dans ces outils que vous utilisez ?**

Dans les outils qu'on utilise, c'est que c'est souvent une boîte noire. Donc, on dit voilà, il faut mesurer ça et puis alors, on ressort un résultat. Et quand on creuse un peu, on dit « oui, mais est-ce que vous avez tenu compte que ça comprend aussi cette partie-là ? ». « Ah non, ça on n'a pas tenu compte ». Donc il y a beaucoup d'outils qui utilisent des valeurs de benchmark et qui finalement ne sont peut-être pas tout à fait pertinentes à notre échelle et ça donne des fausses valeurs, donc on préfère nous plutôt que d'avoir des outils qui vont nous dire « on va mesurer absolument votre empreinte globale », des outils qui disent « voilà nous on mesure que ça ». On sait qu'il y a d'autres parties. Nous par exemple typiquement, il y a des publicités passent sur nos chaînes de télévision et de radio qui poussent la consommation, ça a un impact énorme et le mesurer c'est compliqué. Alors certes, il y a des benchmarks, on va dire une publicité en radio, c'est autant de tonnes de CO<sub>2</sub>, mais est-ce que c'est vraiment parlant ? Voilà, on recherche plutôt des outils qui vont dire ça, c'est le type de publicité qu'on passe, plutôt que de transformer ça en tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent où je trouve il y a trop d'hypothèses et d'incertitudes.

**J'avais également une question à propos des certifications, mais vous avez l'air de dire que vous n'en avez pas ?**

Non, donc pour l'instant, on a vraiment aucune certification et comme je vous ai dit, on va peut-être y arriver, mais pour l'instant, on a tellement d'autres choses à faire. Et donc on va en interne avec les équipes, on va mesurer ce qu'on sait, ce qu'on connaît, ce qu'on maîtrise et ensuite une fois qu'on sera un petit peu plus avancé dans notre politique, on verra peut-être au niveau des certifications si besoin. Il y a aussi l'Europe qui va venir avec une directive de reporting, donc, auquel on va s'attaquer aussi, donc tout ça, c'est énormément de travail. Et puis les certifications, c'est aussi à renouveler chaque année, donc il faut chaque fois refaire le travail, donc voilà. Comme je dis pour l'instant, on se concentre sur un plan d'actions et sur la proximité avec nos collaborateurs.

**Je vous propose maintenant de vous montrer la plateforme du B Impact Assessment pour regarder ensemble quelques exemples de questions, et que vous me donniez votre impression, votre avis sur les thèmes abordés et les recommandations, si vous les trouvez intéressantes pour une entreprise comme la vôtre, si elles vous inspirent ou au contraire si elles ne sont pas intéressantes pour l'entreprise, ou ne pourraient pas s'appliquer, est-ce qu'il y a des incompatibilités par votre statut d'entreprise publique etc.**

*« Parmi les pratiques suivantes, lesquelles visent à intégrer des considérations environnementales (Design for Environment) dans la conception des produits et services ? »*

**Est-ce que par exemple cette question ce sont des choses qui sont déjà pertinentes pour l'entreprise ?**

Nous, on est plutôt une société de service et pas de produit. Donc ça s'est un peu plus compliqué. Ici, c'est principalement pour des produits, fin la question est pour les produits et services, nous, on a des services. Le fait de devoir y réfléchir dès la conception, oui, donc ça, nous, on regarde ça effectivement, c'est extrêmement important.

**Donc c'est quelque chose que vous appliquez déjà ?**

C'est quelque chose dont on est conscient qu'on doit appliquer, mais de là, à est-ce qu'on le fait dans les faits, ça, c'est autre chose.

« *Aborder la question de la longévité de la vie des produits* », ça, c'est une fiche action, c'est allonger la durée de vie de tous nos équipements, que ça soit tout ce qu'on a en leasing, smartphones, voitures, pc, etc. Donc ça certainement oui.

**« *Sur la base des programmes de réduction de l'impact environnemental de l'utilisation du produit mentionnés ci-dessus, votre entreprise a-t-elle été en mesure de vérifier les améliorations du comportement ou de l'utilisation du consommateur ?* »**

Donc ça, c'est extrêmement important, évaluer l'impact d'une mesure, ça reste compliqué et chronophage, donc effectivement ça aujourd'hui, on ne peut pas dire qu'on le fait de manière fiable et pertinente.

**Mais c'est quelque chose de pertinent ?**

Oui, c'est quelque chose de pertinent, tout à fait. On va par exemple essayer de communiquer de plus en plus auprès des collaborateurs : « bah voilà, quel est l'impact de la RTBF au niveau de ses consommations d'énergie, etc », pour qu'eux commencent aussi à avoir des chiffres.

« *Réduction des consommations d'énergies* », évidemment ça, c'est partout fin, je veux dire, on a effectivement réduit la consommation d'énergie, évidemment avec les prix des énergies, tout le monde a pris des mesures, qu'on essaie de pérenniser maintenant. Comme j'ai dit, donc nous, on va aller dans un nouveau bâtiment, donc là, on va consommer certainement 40% de moins. Certes, il y a la construction d'un nouveau bâtiment, mais voilà.

**Est-ce que dans les thèmes il y a des choses que vous ne mettez pas en place, ou auxquels vous n'avez pas pensé ?**

Réductions des émissions de gaz à effets de serre dans la chaîne d'approvisionnement, oui donc ça on est fin, nous, on regarde comme je vous l'ai dit au niveau des marchés publics qu'on fait, des partenariats qu'on fait, etc., puisque ce sont des services de nouveau, on regarde à être le plus, à choisir les bons prestataires en tout cas. Même si ça reste très difficile à produire ce genre de thématique dans les marchés publics, mais soit, ce sera aussi par essai erreur, on y arrivera.

L'eau ça oui, on regarde aussi évidemment.

Les déchets donc ça on regarde aussi. On fait pas mal de communication sur les cinq R, etc. d'abord réutiliser, on a quand même des repair cafés, des ateliers de réparation de vélos, on envoie tous nos déchets informatiques vers une société qui les réutilise.

Oui, c'est très complet, mais il y a comme je vous dis, on est conscientisé à l'ensemble de ces thématiques, maintenant est-ce que dans la pratique, on les met en place et si ça fonctionne ça, c'est autre chose.

**Est-ce que vous auriez un avis plutôt global sur l'outil, même si on n'a regardé que la partie environnement ?**

L'outil est très complet parce que voilà, il aborde toutes les thématiques et toutes les questions sont bien pertinentes. Mais l'outil ne va pas m'aider à mettre ça en place. Donc peut-être que l'outil va m'aider effectivement à me conscientiser sur certains aspects que je ne fais pas, donc ça, c'est déjà très bien. Mais ce n'est qu'une cartographie en fait de voilà ce qu'il y a aujourd'hui et voilà quelles sont les intentions. Ce qui est très important et ce qu'on doit avoir puisqu'on doit se mettre des objectifs, etc. Donc ça, c'est très bien. Et ça permet de formaliser, d'identifier plus facilement peut-être, ou est-ce qu'on en est dans chaque thématique, est-ce qu'on est déjà assez loin, ou pas. Donc pour ça, l'outil est me semble très bien fait, pour avoir une évaluation de la politique, mais nous, maintenant, ce qui nous empêche de dormir, c'est comment est-ce qu'on va mettre en place. C'est tout ce qui accompagne au changement et ce genre de choses-là qui sont extrêmement importantes.

**Est-ce qu'un outil comme le SDG action manager est-il intéressant selon vous pour une entreprise publique avec des engagements au niveau des ODD ?**

Nous, toutes les actions, on les a liées aux ODD, mais qui restent assez larges. Par exemple celui lié au changement climatique, qu'est-ce qu'on fait, c'est tout notre programme en fait qui lutte contre le changement climatique, c'est au niveau éditorial, c'est au niveau du comportement des collaborateurs, donc voilà. De nouveau, c'est ça permet en tout cas, ces objectifs permettent d'avoir un référentiel commun, on va peut-être comparer les entreprises, etc. montrer que nous, on ne peut pas tout faire, lutter contre la faim dans le monde, je veux dire, comment est-ce qu'on peut le faire ? Lutter contre la pauvreté, nous, on a l'ASBL Cap48 qui s'en occupe, donc là ça nous permet de raccrocher, comme je vous l'ai dit, de cartographier ce qu'on fait, où est-ce qu'on peut porter notre impact. Mais donc une fois de plus, tous ces

outils sont très bien pour donner une image, une illustration, mais la mise en place, l'accompagnement au changement qu'on doit faire, ça reste une partie qui nous turlupine beaucoup et là où on a moins d'outils et moins de retour d'expérience dans notre société, car tout le monde commence à le faire, c'est compliqué à mesurer vraiment l'impact de chaque action même s'il y a des petits outils qui le font, mais voilà, c'est plutôt nous, on concentre vraiment tous nos efforts là-dessus maintenant.

#### *Annexe 9: Entretien Infrabel, Corinne Athas*

##### Entretien Infrabel, Corinne Athas

**Est-ce qu'on quelques mots, vous pouvez m'expliquer le statut de l'entreprise et votre lien avec la SNCB ?**

On est une société anonyme de droit public. On est au chemin de fer avec la SNCB. Donc d'une part, on est collègue et d'autre part, on est partenaire d'affaires, je dirais, puisqu'on offre notre infrastructure à SNCB en tant que client.

**J'aimerais bien savoir ensuite quelle est l'approche de Infrabel vis-à-vis du développement durable et comment est-ce que vous l'intégrez dans votre stratégie ?**

Là, c'est une petite question, mais dont la réponse est très grande. Donc, je vais essayer de résumer. On travaille, on travaillait sous les trois piliers de développement durable aussi bien sûr, les SDG, en fait un rapport de développement durable qui se base sur les GRI et la plupart des piliers de notre stratégie de développement durable sont aussi intégrés dans notre plan stratégique d'entreprise. Donc, on essaie de faire en sorte que ça soit bien intégré, que ça soit en parallèle, puisqu'en tant qu'entreprise, de service public et qui plus est acteur ou actrice de la mobilité durable, on estime évidemment que nos stratégies ne doivent pas se voir indépendamment, mais plutôt de manière intégrée et en parallèle.

**Ma prochaine question, c'est, est-ce que votre lien avec la SNCB a fait apparaître des nouveaux défis en matière de RSE pour Infrabel ?**

Bah de nouveaux défis, je dirais non, mais comme n'importe laquelle de nos parties prenantes, on essaie d'écouter, de voir ce qui se vit chez nos parties prenantes et d'office, ça alimente notre stratégie RSE, mais pas que de la part de la SNCB, je dirais de tous les clients, de tous les partenaires fournisseurs, et cetera, donc c'est une démarche assez systémique qu'on essaie de mettre en place. Donc oui, je veux dire oui, mais pas que de la SNCB.

**En tant que partie prenante de la SNCB, quelles sont vos attentes vis-à-vis de la SNCB en matière de RSE ?**

Une des premières attentes, c'est d'être sûr que la SNCB mette aussi en place une stratégie RSE parce que du coup, on sera gagnant-gagnant puisque, on va poursuivre finalement un objectif commun qui est cette mobilité durable. Donc, je pense que ça, c'est la première attente, c'est de nous assurer qu'eux aussi s'inscrivent dans une démarche de mobilité durable, de RSE, de développement durable, parce que c'est comme ça qu'on peut engager un dialogue sur une même base de connaissances et d'objectifs communs finalement.

**Est-ce qu'il y a des domaines précis ou des enjeux particuliers qui sont importants pour Infrabel dans la RSE de la SNCB ?**

Il y en a plusieurs, mais là, je dois dire que c'est vaste comme question. Donc les enjeux, ils sont repris déjà dans notre rapport de développement durable, mais nous, les enjeux, c'est toute une série de SDG. Maintenant l'enjeu primordial, c'est d'être compliant avec les nouvelles législations européennes qui arrivent, à savoir la CSRD, la taxonomie dans un premier temps, et donc nous, on va essayer de suivre ça un max en fait, et peut-être pour anticiper une de tes questions parce que tu me demandais si on connaît B Corp. Donc nous, on a fait cet Assessment B Corp pour nous justement pour évaluer la maturité de notre entreprise. Et donc c'est un bon point de départ si ce n'est que B Corp est très orienté pour le secteur privé et que donc il y a pas mal de questions auxquelles on n'a pas su répondre. Parce qu'on n'est pas dans le privé, on est dans le public et d'autre part, l'outil est aussi hyper orienté entreprise américaine et donc en droit européen, de l'entreprise européenne, y a beaucoup de choses qui sont déjà mises en place, notamment au niveau des droits des travailleurs, par exemple, qui n'existent pas finalement aux États-Unis et donc pour toute une série de choses, on est déjà très bon par rapport à l'outil, mais j'estime qu'on pourrait aller encore plus loin. Et donc il y a toute cette discussion à avoir par rapport à l'utilité de cet outil que moi aussi, j'aimerais maintenant

avoir de mon côté puisque nous, on a fait l'exercice, on a les résultats et donc il y a vraiment plein de bonnes choses. Et puis y a d'autres choses qui ne nous conviennent pas parce qu'en fait du coup ça nous bloque. On pourrait croire qu'on est bon alors qu'en fait, on sait tous pertinemment qu'il faut aller plus loin et d'autres choses, peut-être qu'ils ne sont pas repris chez nous parce qu'on n'est pas privé, mais publique. Donc voilà, il y a quelques petits points d'attention en fait par rapport à l'outil.

**Je rebondis sur ce que vous venez de dire, quelles ont été les motivations de l'entreprise ?  
Qu'est-ce que vous avez cherché dans l'utilisation de cet outil ?**

Moi, j'ai cherché à avoir un assessment de la maturité de notre entreprise. Donc, on a fait une étude de dialogue de marché pour voir qui pourrait offrir ce service et le prestataire de service avec qui on a travaillé nous a offert cet outil-là qui existait déjà et qui était une base. C'est pour ça.

**Est-ce que selon vous, ça a une plus-value pour l'entreprise d'utiliser cet outil ?**

Ça a une plus-value pour me situer par rapport au benchmark, on va dire donc ça oui. Mais ça sera certainement encore mieux si l'outil s'adapte et intègre du coup les habitudes européennes, je dirais plus publiques parce qu'alors vraiment ça pourrait être vraiment fait sur mesure et on pourrait aller beaucoup plus loin donc oui, mais avec quelques petits bémols.

**D'accord maintenant j'ai des questions plus basées sur votre manière de mesurer vos impacts, et cetera. Donc ma question, c'est comment ce que vous faites pour justifier ou prouver justement que vous faites les choses bien ?**

Via le rapport de développement durable, via le contrat de performance, en interne donc on définit certains KPIs. Mais on n'a jamais eu l'obligation de se justifier, donc pour l'instant, tout était fait sur base volontaire. Donc tous les reportings qu'on fait, on les fait sur base purement volontaire parce qu'on a envie de montrer, qu'on fait les choses bien. Maintenant, ça va changer avec la future législation et donc là, on a toute une série d'adaptations qu'on va devoir mettre en place pour s'assurer que justement ce sur quoi on rapporte est OK et est pertinent aussi.

**Comment est-ce que votre entreprise fait pour identifier les enjeux ou les sujets qu'elle veut traiter dans sa politique RSE ?**

Là, on a fait des consultations internes pour démarrer, on fait des consultations externes, on ne les fait pas systématiquement parce que, ce sont des choses aussi qu'on acquiert au fur et à mesure, donc des réunions de travail qu'on a aussi avec nos partenaires, où on décèle un petit peu ce dont ils ou elles auraient besoin. Et effectivement maintenant, on va relancer toute une série de consultations justement, donc c'est ce qu'on essaie de faire tous les x temps pour mesurer, voir, est-ce qu'on est toujours bien en phase avec les attentes de nos parties prenantes et alors, on fait un screening de toutes les évolutions sociétales, donc ici la dernière en date, ce sont les législations. Donc ça, c'est le minimum. Finalement, c'est d'être compliant, mais donc là, on anticipe tout ce trajet de mise en conformité.

**J'aimerais bien savoir comment est-ce que Infrabel fait pour justement mesurer, suivre et évaluer ses performances en matière ESG ?**

Pour l'instant, comme j'ai dit, on ne les fait pas vraiment. C'est-à-dire qu'on a toute une série de KPIs. C'est via le rapport de développement durable, via un site open data, donc on met à disposition des données. Mais j'avoue que jusqu'à présent, on n'évalue pas vraiment la performance des actions, donc pour certains enjeux, on a des targets et là, on va mettre en place des KPIs, mais on ne le fait pas systématiquement pour tous les sujets, c'est ça qui va changer justement avec le CSRD.

**Vous avez déjà un peu expliqué avec votre utilisation du B corp mais est-ce que votre entreprise utilise ou s'inspire d'outils, proposé par des organisations extérieures dans le cadre de votre RSE ? Peut-être pour identifier ces sujets ou mesurer les performances, et cetera.**

On n'utilise pas d'autres outils pour l'instant.

**Et B corp, vous l'utilisez juste une fois pour voir ?**

Pour l'instant oui, on doit encore maintenant voir un petit peu plus loin si on sait continuer. Mais comme j'ai dit, il ne répond pas entièrement à nos besoins étant donné qu'il est orienté marché américain et secteur privé. Donc du coup voilà, on ne sait pas tout utiliser.

**Est-ce que dans les outils que vous utilisez pour l'instant pour gérer votre vos performances, on va dire, est-ce qu'il y a des choses qui manquent ou qui seraient à améliorer dans les outils que vous utilisez ou que vous avez déjà utilisés ?**

Oui, étant donné qu'on n'utilise pas beaucoup d'outils, je dirais, enfin, c'est mon point de vue, faut être pas les noter comme ça. Moi, je dis qu'il faudrait tout améliorer parce qu'on n'a pas beaucoup d'outils pour l'instant. On fait beaucoup en interne et donc je dirais que c'est ce qui nous manque. C'est peut-être un outil un petit peu plus adapté à nos besoins.

**Et concrètement, ça se traduirait comment ? Quels sont vos besoins ?**

Je ne sais pas.

**Est-ce que votre entreprise utilise des certifications et si oui, qu'est-ce qu'elles apportent ?**

Oui, mais pas pour la RSE. Donc, on, on s'inspire des directives du GRI pour le reporting, mais on n'est pas certifié. Il y a la certification ISO 14001 pour les sites et cetera. Enfin, on a plein de certifications, mais qui ne sont pas forcément liées à la RSE, à mon domaine d'action, donc il faudrait que j'aie voir parce que les questions parfois évidemment recouvrent plein d'autres domaines et donc ce n'est pas une seule personne qui sait répondre à tout, donc je ne sais pas à quel type de certification toi, tu penses ?

**Aux certifications qui touchent les questions environnementales, sociales ou de gouvernance.**

Côté social, j'imagine bien qu'il y a peut-être des certifications qui sont utilisées par les ressources humaines, mais donc là, je ne vais pas m'avancer parce que je ne sais pas. Et au niveau environnement, d'office l'ISO 14001, il y a la qualité, c'est ISO 9001, je pense. Il y a plusieurs ISO qui sont opérés en interne, mais je ne les connais pas tous.

**Et est-ce que vous savez quel est leur rôle ? Qu'est-ce que ça apporte à l'entreprise, à qui elles sont destinées ? En résumé pourquoi l'entreprise choisit de se certifier ?**

Mais ça amène, je pense surtout, de la structure des process. En général, les process, les audits, souvent, c'est pour améliorer des process en interne tout simplement. On a le label fairtrade@work.

**Je vous propose de vous montrer la plateforme pour regarder ensemble quelques exemples de questions, et que vous me donniez votre impression, votre avis sur les thèmes abordés et les recommandations, si vous les trouvez intéressantes pour une entreprise comme la vôtre, si elles vous inspirent ou au contraire si elles ne sont pas intéressantes pour l'entreprise, ou ne pourraient pas s'appliquer, est-ce qu'il y a des incompatibilités par votre statut d'entreprise publique etc. 13M20**

**Est-ce qu'il y avait un domaine qui vous a plus parlé ? Est-ce qu'il y a des choses plus intéressantes ?**

Non, je pense que les domaines choisis sont tous pertinents. Après, il faut creuser à l'intérieur parce que tous les domaines semblaient ok effectivement.

**Donc ici par exemple, c'est une question sur les collaborateurs à propos des pratiques de santé et sécurité. « *Qu'est-il inclus dans les pratiques de mesure et d'évaluation de votre entreprise en matière de sécurité et de santé au travail ?* »**

**Est-ce que c'est une question que vous trouvez pertinente, utile, intéressante pour développer une stratégie RSE ?**

Je vais dire oui, mais je suis un peu biaisée parce que la sécurité chez nous, c'est notre priorité. Donc oui pour moi ça fait partie clairement de la RSE. C'est la responsabilité de l'entreprise de veiller à la sécurité de son personnel et à la santé. Après ce qu'il faut voir, c'est si toutes les réponses qui sont fournies sont pertinentes. Je crois que les questions de base étaient OK, mais qu'il faut voir effectivement comment ils font pour choisir ici tous les critères et pourquoi est-ce que c'est ça qui est mis ? Et est-ce qu'il ne pourrait pas y en avoir d'autres aussi parce que du coup ce n'est pas exhaustif et alors parfois l'outil te permet de rajouter, mais souvent, tu vois y a écrit, aucune de ces réponses, ce qui est assez limitant. Parce que peut-être, je ne sais pas si c'est pour celle-là, mais peut-être qu'effectivement, il y a plein d'autres choses qui sont mises en place. Et donc la question, c'est de voir, est-ce que ça, c'est le strict minimum pour dire : « On est OK. » ? Et est-ce qu'il n'y aurait pas d'autres choses qui peuvent être mises aussi pour

dire : « Ah, mais c'est OK aussi ». Voilà le truc des accidents, incidents, je trouve ça hyper nécessaire effectivement.

**Est-ce que dans ces propositions il y a des choses que vous ne mettez pas en place et qui seraient intéressantes à mettre en place ?**

Ouais ça, il faut que je retourne revoir mon questionnaire, je ne sais pas te répondre à ça comme ça.

**Donc ici, par exemple un autre sujet, l'évaluation des collaborateurs. « Parmi les éléments suivants, lesquels s'appliquent au processus officiel d'évaluation de performance, définissant la manière de transmettre un avis sur la performance des collaborateurs-trices ? »**

Je dirais, personnellement, que celui-là un peu moins pertinent sur la performance des collaborateurs, dans la stratégie RSE. Je dirais un petit peu moins. Je vois dans les réponses, le processus feedback à 360°, je trouve ça assez intéressant, mais du coup pour moi la question un peu mal formulée parce que là, on n'est plus dans la question de la gestion. Tu vois, est-ce que t'as le droit de donner un feedback à ton n +1N+2 ? Parce que du coup ce n'est pas descendant, mais tu peux remonter et ça moi, je trouve ça intéressant. Donc, je pense que la question est si elle n'est pas formulée d'une manière hyper top. Par contre, quand tu vois les réponses effectivement, ça peut être très intéressant de voir quelle est la culture de l'entreprise, est-ce que tu es hyper top down ou est-ce que tu permets effectivement d'aller dans un dialogue et d'autoriser ton personnel à s'exprimer.

Dans le domaine de l'environnement, si je me rappelle bien, mes collègues ont répondu, mais il y avait pas mal de choses qui parfois ne s'appliquaient pas. Maintenant, on ne pourrait pas tout retrouver. Ouais donc la remarque que moi, j'ai de mes collègues, « beaucoup de questions posées par B Corp se sont avérées inadéquates et la note devrait être supérieure, notamment pour les normes de construction écologique et de l'intensité des émissions carbone ». Donc voilà, je n'ai pas en tête toutes les questions, mais ça, c'était la remarque globale.

**Enfin pour conclure, j'aimerais connaître votre avis, sur le B Impact Assessment de manière plus générale ?**

Je crois que c'est ce que j'ai dit en début, que l'outil est bien pour avoir un premier aperçu, mais que si tu vas très en profondeur, il n'est pas entièrement adapté ni aux entreprises purement européennes et ni aux entreprises publiques et donc moyennant quelques adaptations l'outil serait tout à fait performant. Et je pense d'ailleurs qu'ils travaillent dans ce sens parce que je les avais eus au téléphone et je leur avais dit que j'allais revenir vers eux justement pour expliquer un petit peu notre feedback. Mais entre-temps, on a été pris par d'autres choses, donc ici, je vais reprendre un peu toutes mes notes, toutes les conclusions qu'on a eues. Et voir ce qu'on peut en faire, si c'est pertinent ou pas. D'autre part, on avait sélectionné l'hypothèse qu'on livrait un service et donc on a fait une empreinte environnementale minimum, mais qui peut être challengée. Vous avez pris quoi comme empreinte environnementale pour SNCB ?

**J'ai mis empreinte environnementale importante. Mais c'est vrai que je ne savais pas trop quoi sélectionner.**

Oui, en fait, c'est ça, parce que nous, on s'est fait accompagner par un expert B Corp donc du coup, on a fait beaucoup de réunions pour discuter sur ce qu'on allait prendre. Donc il faudrait vraiment que je me replonge dedans. Mais voilà clairement ce n'est pas évident et tu peux faire les 2, le test avec l'impact environnemental moins significatif et plus significatif, et voir la différence. Quelle différence ça fait ? Parce que je pense que du coup, tu as d'autres types de questions qui arrivent dans le déroulé. Mais bon, c'est un peu chipot nous c'est quelqu'un qui a encodé tout ça pour nous et donc j'ai les accès, mais je devrais aller voir, je dois reprendre tout ça.

Mais bon, donc je dirais positif dans le sens où t'as un bon aperçu de base, un peu moins positif parce que ce n'est pas forcément adapté et que du coup, je ne sais pas si on sait vraiment les utiliser pour faire quelque chose de concret étant donné que nous, on a du coup nos moyens aussi pour définir la matérialité. Que c'est basé sur les consultations des parties prenantes, les SDGs et maintenant tous les standards ESRS aussi, nous, là, on va essayer de s'aligner comme ils font, donc voilà.

**Est-ce que vous connaissez le SDG Action Manager ?**

Je l'avais vu déjà, oui, j'avais vu sur leur site, mais je n'ai pas été le faire, ça avait l'air pas mal dans tous les cas.

**Pensez que cet outil peut-être plus adapté pour une entreprise publique puisqu'il est directement lié aux ODD ?**

Faudrait que je l'analyse plus détail. Peut-être, mais c'est vrai que ça avait l'air pas mal, mais je n'ai pas su me plonger dedans et du coup, je ne voyais pas directement toutes les différences, enfin les nuances. Après voilà, moyennent quelques adaptations, l'outil, il est là. Je pense qu'il est nickel et s'ils (B Lab) font après le gap analysis entre ça et la législation, parce que c'est ça qui nous intéresse tous maintenant. C'est de nous assurer qu'on réponde bien à toutes les obligations légales pour ne pas être en infraction. Et donc si cet outil (BIA) ou un autre arrive à faire un peu le gap analysis, je pense que ce serait top. Mais là, c'est un peu trop tôt puisque tous les standards ne sont pas encore sortis.

*Annexe 10 : Entretien Navetteurs.be, Géry Baele*

Entretien Navetteurs.be, Géry Baele

**Est-ce que vous pouvez présenter votre association et son rôle ?**

Moi, ça a commencé, j'ai fait à peu près 40 ans de train pour le boulot. Je prenais le train à Leuze en Hainaut jusqu'à Bruxelles. J'ai fait ça pendant 40 ans, les navettes. Avant ça, j'ai déjà fait aussi pour l'école. J'ai déjà fait aussi pour l'école de Leuze à Ath et de Leuze à Mons pour les études supérieures. Pendant tout ce temps-là, c'est à ce moment-là qu'en fait, je me suis rendu compte qu'il y avait énormément de problèmes. C'est là que j'ai râlé comme beaucoup. J'ai envoyé pas mal de plaintes à la SNCB et c'est là que m'est venue l'idée de créer une association pour essayer de défendre les usagers. Il y a une association qui est née en mars 1999, que j'avais cofondée avec d'autres personnes, qui s'appelait l'ACTP, Association des clients des transports publics. Maintenant, je crois qu'ils sont encore un ou deux dans le groupe. J'avais été parmi ceux-là, mais à un moment donné, je me suis dit que finalement, les objectifs que cette association voulait mettre en application ne correspondaient pas vraiment avec ce que moi, j'avais envie. Parce que c'était vraiment le côté « on sortait des belles revues, des belles photos », etc. Mais on ne venait pas en aide à l'utilisateur. Et donc, j'étais un peu en porte-à-faux, on a fait une réunion avec Gianni Tabbone que vous connaissez peut-être. Qui avait créé un forum, un site internet, seul. Là aussi, il y faisait un peu la même chose que moi, mais tout seul. Il a râlé,

râlé, râlé. On a fait une réunion entre l'ACTP et lui, à Bruxelles et là, je me suis dit « C'est ça que je veux ». C'est vraiment ce que lui faisait, c'était ça que je voulais faire, c'était vraiment venir en aide à tous les usagers. J'ai démissionné de l'ACTP, je l'ai recontacté, Gianni, et je lui ai dit « Écoute, quand j'aurai un peu plus de temps », parce qu'à ce moment-là, j'étais impliqué aussi dans d'autres associations, ce n'était pas possible. Quand j'ai eu un peu de temps, j'ai dit « Maintenant, si tu veux, on se rejoint et on peut essayer de créer quelque chose ». On a créé en 2012 une association qui s'appelle maintenant l'ASBL Navetteurs.be On était quatre au départ. Ça a évidemment beaucoup évolué entre-temps. Je suis le seul rescapé depuis le début. Gianni a quitté l'association l'année dernière lors de l'Assemblée générale et s'est lancée en politique, il a des ambitions à haut niveau, donc il a dit que c'était incompatible avec l'association qui est apolitique. Du coup, actuellement, on se retrouve toujours à quatre. Je vous dis, il y a eu pas mal d'évolution. On est là pour défendre les droits des usagers. On est là surtout pour faire l'intermédiaire, je dirais, entre la SNCB qui est une grosse machine, Infrabel aussi, et les usagers. Parce que finalement, je me suis rendu compte que pendant les 40 ou même 45 ans où je prenais le train avant, quand j'envoyais une plainte, je recevais systématiquement la même feuille. « Voilà, on prend compte de... » formulaire type qui ne servait à rien. Moi, j'ai fait mon travail, je t'ai répondu, mais ça ne servait à rien. » Et ça, c'est encore plus énervant qu'autre chose. Et donc maintenant, on est vraiment entre les deux, entre la machine et entre les usagers. Quand quelqu'un envoie une plainte à la SNCB et qu'il reçoit le même genre de formulaire, il se retourne parfois vers nous en disant « Ce n'est pas possible parce que finalement, moi, j'ai quand même raison ». Alors, on étudie le dossier, parfois, il a raison et on essaie d'intervenir, on fait l'intermédiaire parce qu'on a eu l'occasion, en 11 ans maintenant, de créer des contacts dans beaucoup de départements à la SNCB et on peut contacter la bonne personne pour le bon problème. Et souvent, on gagne, on obtient gain de cause, tandis que l'utilisateur lambda, il va se heurter à un pot de fer. C'est un peu notre but, c'est vraiment faire l'intermédiaire et je pense que ça marche.

### **Vous en avez déjà un petit peu parlé, mais comment quel est votre lien avec la SNCB ?**

Au début, c'était un peu revendicatif. C'était quand on a lancé l'association, on était là pour se plaindre, vraiment pour dire « Il y a ça qui ne va pas, il y a ça qui ne va pas. » On était vraiment en opposition. Je vais dire ça comme ça, en opposition avec la SNCB. Et la meilleure preuve, c'est qu'on a créé ça en avril 2012, et en 2013, il y avait un appel d'offres, mais on a gagné le marché pour la région Wallonne pour faire un cadastre des points d'arrêt de Wallonie. Tous les

points d'arrêt non gardés, les PANG, comme on dit, sont des endroits où il n'y a plus de gare, il n'y a plus de guichet, il n'y a plus rien. Et on nous a demandé à la région Wallonne d'aller sur le terrain, de faire un relevé photo, prendre des notes, de tout compter, faire des fiches pour chaque point d'arrêt. On a fait ça, ça a duré un an à deux, Gianni et moi. On a passé pas mal de jours en semaine à aller faire des photos. On s'est répartis toute la Wallonie en deux. On avait le point central qui était la médiane, je dirais, entre Namur et Louvain. Tout ce qui était à droite, c'était pour Gianni, tout ce qui était à gauche, c'était pour moi. Et on est allés partout, on a fait vraiment ces fiches. On a passé des weekends à tout écrire, à tout fixer. Et puis finalement, après une bonne année, on est sortis dans la presse, télévisées, écrites, radio, etc. Et là, évidemment, du côté de la SNCB, ça a réagi directement. Le téléphone a chauffé, on a dit « Pourquoi vous n'avez pas parlé de ça avec nous ? » On aurait pu travailler ensemble. On a dit « Écoutez, ça fait 40 ans que c'est comme ça. Et tout d'un coup, maintenant, parce que nous, on bouge, vous allez bouger avec nous ». Et là, on a commencé à nous prendre au sérieux. Parce que je pense qu'avant, on disait « Oui, cause toujours, tu nous intéresses. » Mais finalement, ils vont abandonner parce que ce n'est pas possible. Et c'est vrai que finalement, on est toujours que quatre. Même encore maintenant, on est toujours que quatre, dont trois actifs sur le terrain. Donc, c'est un boulot de fou, mais on continue. Et donc, quand on est sorti avec ça, ça a fait bouger les choses, je pense. Et depuis, on a régulièrement des réunions, que ce soit avec la SNCB, que ce soit avec Infrabel. Quand il y a des projets qui naissent chez eux, on est les premiers avertis, on fait des réunions, on en discute, on voit un peu ce qu'on pourrait éventuellement améliorer, changer. Et alors après, ça sort pour tout le monde. Mais voilà, on est maintenant, je pense qu'on est plus en partenariat qu'en opposition. C'est ce qui n'était pas le cas au début.

**Ma question suivante, c'est vous, en tant qu'association, quelles sont vos attentes vis à vis de la SNCB en matière de RSE, donc de responsabilité sociale ? Qu'est-ce qu'ils devraient mettre en place ? Quelles devraient être leurs priorités, etc. ?**

Je ne sais pas si vous avez trouvé le PowerPoint qui a été élaboré par la SNCB sur Belgian train. Parce que là, on sort un peu de nos prérogatives, je veux dire. Nous, on est là pour défendre l'usager. Ce que la SNCB fait pour améliorer les choses au niveau écologique, etc. On n'a pas la main là-dessus. Dans ce document, vous avez, tout le détail de ce que SNCB veut mettre en place. Nous, on est évidemment entièrement d'accord avec tout ce qu'ils font pour l'écologie. On est là pour promouvoir la mobilité douce, etc. Finalement, tout ce qu'ils vont faire. Dans ce

sens-là, on est d'accord avec eux, mais ce n'est pas vraiment notre tasse de thé, je vais dire ça comme ça.

**D'accord. Mais pour tout ce qui touche les usagers, est ce qu'il y a des choses qui devraient être mises en place ? Est ce qu'il y aurait des mesures qui pourraient être prises par l'entreprise pour améliorer l'expérience des usagers ?**

En tout cas, pour améliorer l'expérience des usagers. Je pense qu'actuellement, le gros souci qu'on a aujourd'hui, il y en a plusieurs. Ce sont les trains supprimés, les trains en retard, la ponctualité qui est mauvaise, les trains qui sont raccourcis à tout bout de temps, ça, il faut déjà y remédier avant tout. Les problèmes pour les personnes à mobilité réduite, l'accessibilité dans les points d'arrêt, tout ça. Et on nous fait des belles promesses. Ça, je dois avouer que oui, dans les contrats de gestion qu'on a pu voir défiler, il n'y a pas si longtemps que ça, avec Monsieur Gilkinet sur papier, c'est magnifique. Mais malheureusement, moi, ce que je voudrais voir, c'est du concret. Et je pense qu'avant 2024 et avant les futures élections, on n'aura pas vraiment de certitude. C'est ça qui m'inquiète. Parce qu'encore une fois, tout ce qui a été mis sur papier maintenant, si ça se réalise, c'est splendide, c'est magnifique. Il y a plein de projets, il y a plein d'argent qui devrait arriver, qui devrait faciliter les choses. Mais si maintenant aux élections, le gouvernement est totalement changé, que les écolos ne sont plus au pouvoir, etc. Si nous avons maintenant des partis extrémistes qui viennent dire : « Écoutez, le rail, on s'en fout, ce n'est pas notre tasse de thé, ce n'est pas ça qui nous intéresse », nous repartons à zéro.

Je dois avouer que depuis le temps que je prends le train, en 40 ans, j'ai connu des situations comme ça, à tout bout de temps, où on nous a promis, promis, promis et on attend, attend, attend. Et moi, tant que je n'ai pas de concret, je suis un peu sceptique.

**Une partie de mon travail, j'analyse un outil qui s'appelle le B Impact Assessment. Il vient du label B Corp, je ne sais pas si vous le connaissez. C'est un outil pour évaluer l'impact de la stratégie RSE des entreprises. Il y a une partie sur les clients, donc les passagers. Je voulais un peu qu'on regarde si vous voyez des thèmes, un peu me donner votre avis, la pertinence des choix dans les questions, etc. Ici, ce sont les questions sur les clients. Est ce qu'il y a peut-être un thème qui vous inspire plus ?**

***Parmi les éléments suivants, lesquels sont avérés en ce qui concerne les mécanismes permettant aux clients de faire des commentaires, de poser des questions ou de déposer des plaintes ?***

Au niveau des plaintes, en tout cas, c'est ce que je vous disais tout à l'heure, finalement. Maintenant, c'est un peu ça le problème, c'est que les gens ont tendance maintenant à venir directement vers nous avant de passer par la SNCB. Parce qu'ils se disent « De toute façon, on perd du temps « On va leur écrire, on va recevoir une lettre type et finalement, on va quand même devoir passer par chez vous. » Et du côté de la SNCB, on dit « Il faut quand même passer d'abord chez nous avant. » Donc ça, c'est quelque chose. Les plaintes, c'est moi qui les gère ici, donc c'est pour ça que j'en parle.

Il y avait les personnes à mobilité réduite aussi. J'avais quand même noté dans le PowerPoint de la SNCB. Encore une fois, c'est beaucoup de belles paroles, mais je ne sais pas si vous avez été au courant de ce qui s'est passé à Tournai récemment. On avait promis de faire une installation pour les PMR, soit avec un ascenseur, soit avec un tunnel à pente douce et tout ça. Mais tout ça, finalement, apparemment, tombe à l'eau. On fait des belles promesses et malgré tout, je sais qu'il y a autre chose. Je travaille actuellement avec d'autres personnes locales pour essayer de faire changer les choses, mais j'ai craint très fort que ça ne servira à rien. C'est dommage, encore une fois, on met des belles paroles sur papier, mais au bout du compte.

**Quelle est la raison de cet abandon ?**

C'est parfois, on met toujours en avant l'argument financier, bien entendu. Et puis, il y a parfois aussi l'argumentaire pour le terrain. Si on fait une plante douce, il faut beaucoup de place, bien entendu. Maintenant, pour un ascenseur, ce n'est pas nécessairement le cas, mais peut-être que c'est un endroit qui est difficile pour implanter ça. C'est toujours la difficulté que je vois toujours, c'est la théorie, la pratique. Souvent, on est déçu, on promet des belles choses. J'ai notamment des contacts avec des personnes en chaise roulante justement à Tournai et qui se battent depuis maintenant des mois et des mois et des mois. Mais attention, ce n'est pas maintenant une généralité, parce que je suis encore passé récemment à Fleurus, où on a complètement refait le point d'arrêt et qui est accessible avec des ascenseurs, etc. Donc ça bouge. On ne peut pas non plus être tout le temps négatif. Il y a des points négatifs, oui, mais il y a aussi beaucoup de points positifs et ça, il faut le reconnaître.

**Mais donc ici, par exemple, sur la question des plaintes, vous diriez qu'il manque peut-être des possibilités de réponse ici ?**

C'est toujours la même chose, c'est qu'en fait, je pense que la réponse, elle est standard. Je pense qu'ils reçoivent tellement, à mon avis, ça doit être des dizaines, voire des centaines de plaintes tous les jours. D'office, je crois que c'est standard. Il doit y avoir un système chez-eux qui envoie d'office une réponse standard. Si maintenant, sur les 100 plaintes qu'on reçoit, s'il y en a 90 qui disent « OK, j'abandonne », il n'y en a plus que 10 où il faut peut-être falloir approfondir. Et parfois, c'est nous qui devons faire à leur place quelque part. Maintenant, je voudrais aussi peut-être ajouter, c'est que dans certaines plaintes qu'on reçoit, nous, et qu'on analyse, parce qu'à ce moment-là, ça veut dire que ça a déjà été rejeté par la SNCB, mais qu'on essaie d'analyser, il y a parfois des personnes aussi qui sont mal intentionnées et qui envoient des plaintes qui sont complètement bidons. Je vais prendre un seul exemple, et ça, on l'a quand même de temps en temps. Ce sont des personnes qui recherchent vraiment à faire du bénéfice sur le dos de la SNCB en disant « Moi, j'étais dans tel train qui a pris tel retard, donc j'ai droit à une compensation de... » Et quand ils envoient un tableau à la SNCB et puis quand ils nous le renvoient à nous, on se rend compte qu'ils étaient dans plusieurs trains en même temps. Ce sont ces gars-là, il y a une croix rouge à côté de leur nom, c'est terminé. Il ne faut plus qu'ils nous écrivent, c'est terminé. On a compris, mais malheureusement, j'imagine que du côté de la SNCB, c'est pareil. Ils doivent recevoir ce genre de truc.

**Oui, j'imagine. En fait, les autres questions ne sont pas tant portées sur les clients que ça. Est ce qu'il y a peut-être un autre thème qui vous parle ?**

Satisfaction, fidélisation des clients. Tout ça se regroupe. J'aurais tendance à dire si maintenant ça commence tout doucement à venir, j'ai pu m'en rendre compte ici parce que maintenant, je prends train évidemment beaucoup moins régulièrement qu'avant. Si je le prends, c'est pour un rendez-vous à l'hôpital ou pour une réunion quelconque à Bruxelles ou ailleurs. Mais le nouveau matériel, tout doucement, commence à arriver et c'est le genre de choses qui pourrait un petit peu fidéliser le client. Parce qu'actuellement, avec le vieux matériel qui tombe en panne régulièrement, qui est en retard, qui est supprimé, qui est je l'ai encore dit tantôt, mais ça décourage les gens. En plus, il y a le télétravail. Finalement, moi, j'entends toujours Monsieur Gilkinet qui dit « Oui, dans les dix ans, on espère avoir 30% de voyageurs en plus. » Moi, je ne sais pas comment il fait son calcul, mais moi, je vois 10 % en moins. Parce que si on tient

compte de tout ça, moi, je travaille beaucoup sur deux lignes ici, la 96 et la 97, qui sont deux lignes à problème. Ce sont des lignes en cul-de-sac, qui partent de Quévy et de Quiévrain vers Mons et puis Bruxelles. Et ces lignes-là, apparemment, on a vraiment l'impression qu'elles sont complètement délaissées. Il y a un train sur deux qui est supprimé, l'autre est en retard, etc. Le matin, la personne ou le travailleur arrive déjà en retard à son boulot. S'il veut compenser ses heures de travail, il reste un peu plus longtemps et quand il revient, il y a encore du retard. Finalement, qu'est-ce qu'il fait ? Il se dit à un moment donné, moi, j'en ai ras-le-bol, c'est terminé. Moi, je ne prends plus le train, je prends la voiture. C'est compréhensible, c'est logique. Maintenant, le fait qu'on introduise les M7, le nouveau matériel, j'ai déjà eu des retours de certains usagers qui disent « Oui, mais ça, c'est le pied. On est bien là-dedans à partir du moment où il est à l'heure, parce qu'il tombe encore, même lui, il tombe encore en panne maintenant, en étant neuf. Il faut vraiment que ça bouge, que ça avance. C'est dommage qu'il y ait eu un retard énorme. Parce que ce projet de nouveau matériel date depuis, je ne sais pas combien de temps, mais j'ai visité le prototype de ce train il y a certainement six ou sept ans, chez Bombardier à Bruges. Il devait être livré bien plus tôt que maintenant. Maintenant, ça arrive au compte goutte, c'est un peu malheureux. Si on veut fidéliser le client, il faut vraiment qu'on ait quelque chose à lui donner, à lui mettre sous la dent, qui soit correct, qui soit à l'heure, qui soit confortable.

**D'accord. Et ces problèmes d'horaire et de confort, le confort, oui, mais les retards des trains, c'est principalement dû à la vétusté des trains ?**

Pour moi, ces retards-là sont dus surtout au manque de personnel. Je ne vais pas me substituer au syndicat avec qui on travaille en parallèle. Encore une fois, on est apolitique, donc on n'a rien à voir avec tout ça. Mais on comprend leurs objectifs, on les soutient parce que finalement, il manque du personnel. Il faut savoir, pour qu'un train parte, il faut un conducteur, bien sûr, il faut un accompagnateur. Si un des deux manque, le train ne part pas. Parfois, le conducteur d'un train est tributaire d'un autre train qui doit l'emmener à son point de départ et qui est en retard. C'est tout un mécanisme. Et actuellement, en tout cas, il manque du personnel, ça, c'est sûr. Il y a les conditions de travail qui sont quand même pénibles. Pour avoir participé à plusieurs débats avec des conducteurs de train ou avec des personnes qui travaillent dans les cabines de signalisation, ils nous disent que finalement, comme il y a moins de personnel, quand ils veulent prendre un jour de congé, il faut parfois s'y prendre trois mois à l'avance. Et on n'est pas sûr que la veille, on ne va pas nous dire « Non, finalement, tu ne peux pas le prendre parce qu'il manque quelqu'un là-bas ».

C'est quand même des conditions. Finalement, quand j'entends que du côté de la SNCB, on dit « Oui, on engage, on engage ». Moi, je veux bien, mais les personnes qui arrivent et qui suivent les cours pour être engagées doivent déjà aller jusqu'au bout, passer les examens et les réussir. Mais ils sont en contact forcément avec des anciens qui leur expliquent un petit peu aussi comment ça va se passer après. J'imagine que quelquefois, certains sont dégoûtés, ils se disent « Non, finalement ce n'est pas possible ». J'en ai encore parlé, il n'y a pas si longtemps que ça, avec un producteur qui avait un rendez-vous médical important qu'il avait pris trois mois à l'avance dans un hôpital. Et puis, la veille, on lui a dit « Non, tu ne peux pas. » Il a dit « Désolé, mais moi, j'y vais. Je suis désolé ». Il s'est mis en maladie. Mais du coup, ce train-là n'a pas circulé ce jour-là. Et en général, un train qui ne circule pas dans un sens, le soir, il ne circule pas dans l'autre. Donc, il est supprimé deux fois. Il y a beaucoup de choses à améliorer, mais ça va prendre du temps, je pense.

***« L'entreprise entreprend-elle l'une des actions suivantes pour gérer l'impact potentiel de ses produits sur les clients / bénéficiaires ? »***

***Je vois ici, L'entreprise a un programme officiel pour intégrer les tests et commentaires des clients dans la conception du produit***

***Est-ce que l'entreprise fait appel comme ça aux commentaires ? Par vous, j'imagine ?***

Oui, nous, on a souvent un retour. Maintenant, je ne pense pas que les usagers aient vraiment le réflexe d'aller donner leurs commentaires. En général, ils sont négatifs. Celui qui va le faire, ce sera négatif. C'est rare quelqu'un qui va aller donner du positif. Nous, on le fait parfois, on relaye des choses qui sont intéressantes, qui viennent de la SNCB, on les relaye notamment parfois quand des tarifications un peu particulières pour les congés, par exemple. Je l'ai encore fait, il n'y a pas si longtemps que ça. Et je dis, quand c'est bien, il faut le dire aussi. Aussi, on ne peut pas toujours être critique. Il faut répercuter tout. Encore une fois, tout ça est né un petit peu en disant « On travaille vraiment en partenariat. » Ça ne sert à rien de se taper dessus d'un côté ou de l'autre, ce qui ne m'empêche pas non plus de temps en temps de pousser un coup de gueule, parce que ça m'arrive de passer parfois des journées abominables. Je prends plus souvent le train, mais quand je le prends, ça m'arrive d'avoir des journées de... je ne dirai pas le mot, mais quand je rentre, j'en ai marre et je pousse un coup de gueule sur les réseaux sociaux. Souvent, le lendemain, j'ai un appel d'un de mes contacts de la SNCB en disant « Qu'est-ce qui s'est encore passé ? », puis j'explique. Il y a des choses qui se passent et qui ne devraient pas se

passer. Ce qui est bien aussi, c'est que finalement, dans nos contacts qu'on a à la SNCB, ce sont des gens qui prennent aussi le train et qui finalement subissent aussi les mêmes inconvénients que nous et qui comprennent très bien. Donc, on parle d'égal à égal quelque part et on se comprend. Et c'est ça qui fait que finalement, on avance.

**Les questions après, c'est plus sur les confidentialités des données. Donc ce n'est pas trop...**

Ça, je ne peux pas vous dire pour le SNCB. Nous, on doit déjà faire attention, on a un système de membres évidemment et quand on envoie des mails par exemple, on fait attention à ce que tout soit envoyé en cci pour la protection des données. Mais à ce niveau-là, c'est je crois la seule chose qui est importante pour nous. Quand on envoie une demande d'éclaircissement pour une plainte, on essaie toujours de dissimuler le nom au départ et puis maintenant si c'est vraiment nécessaire, on demande l'accord de la personne « est-ce qu'on peut vraiment donner votre nom, etc. ».

**Est-ce que les usagers, ils rencontrent ce genre de problème au niveau de la confidentialité des données ou c'est quelque chose qui ne revient jamais ?**

On n'a jamais eu de retour pour ça.

*Annexe 11 : Entretien SNCB, Alain Dupont et Amélie De Boel*

Entretien SNCB, Alain Dupont et Amélie De Boel

**Vu votre statut un peu particulier d'entreprise publique. Est-ce que vous savez à peu près quel est l'influence de du politique là-dedans ? Sur les stratégies RSE par exemple, ou les certifications ?**

Alain : C'est primordial, donc on est une entreprise où le principal stakeholder c'est évidemment le gouvernement. Donc c'est ce sont eux qui définissent les guidelines, on vient ici fin de l'année 2022, d'avoir la publication des arrêtés royaux qui fixent le contrat de gestion, le plan d'entreprise est également finalisé. En fait, c'est une concertation entre nous et les différents cabinets des gouvernements concernés, donc environnement et énergétique.

Amélie : Donc, nous, on propose et eux, ils valident, ils encadrent, ils poussent dans un sens ou dans un autre, mais c'est vraiment une négociation quoi. Et une fois qu'on est arrivé à un accord, c'est sûr cet accord-là qu'on est financé.

**Donc, ça vient de vous, c'est votre volonté ? L'aspect RSE et tout ça et eux ils sont d'accord ?**

Amélie : Oui, après, il y a des couleurs politiques aussi, des ministres en place, certains sujets qui sont forcément plus poussés que d'autres à certain moment. Mais voilà, globalement oui, la SNCB décide de sa stratégie CSR et ensuite, elle est validée en interne et puis elle a été inscrite là dans notre contrat de gestion.

**Et est-ce qu'ils (le gouvernement) ont leur mot à dire ou quoi sur les certifications. Est-ce qu'ils vous poussent à ça ou ils sont contre ?**

Alain : Dans le précédent contrat de gestion, ils avaient poussé pour qu'une certification EMAS pour la plupart des sites, mais on leur a tout de suite fait comprendre que ce n'était juste pas réaliste. Donc ça a été rétrogradé en de l'ISO 14001 en format projet pilote pour les ateliers et pour une grande gare de chacun des cinq districts à l'époque. Donc ça a eu lieu, mais ça n'a plus été conservé qu'au niveau des ateliers, donc les ateliers sont toujours certifiés ISO14001, ISO 9001. Il y a aussi une grosse composante prévention sécurité avec OHSAS. Et pour ce qui est du reste, on a abandonné la certification ISO 14001 au niveau des gares parce que ça n'était pas très pertinent d'une part. Et que d'autre part ça n'avait pas le but recherché, c'est-à-dire que c'est essentiellement le service environnement énergétique qui était en charge de faire tout ce qui était en rapport avec la certification. Ça n'engage pas plus le personnel local que ça, c'est pour ça qu'on va laisser tomber et qu'on a préféré garder notre énergie pour d'autres choses. Notamment instaurer Un système de gestion de l'énergie donc la certification ISO 50001.

Amélie : Et ça fait partie, par exemple, du contrat de gestion, donc d'un engagement qu'on a pris avec le gouvernement, de maintenir cette certification.

**L'entreprise elle est plutôt favorable aux certifications ? C'est quelque chose que vous recherchez à mettre en place ?**

Alain : Je ne pense pas qu'on recherche la certification. En soi, ce qu'on cherche, c'est effectivement avoir des bonnes pratiques en matière de gestions, que ce soit de l'environnement ou de l'énergie. Si après ça passe par une certification, pourquoi pas, mais je ne pense vraiment pas que la direction, les directions d'une manière générale recherche des certifications pour la certification uniquement si ça a une plus-value.

**Et est-ce que vous pensez pour les certifications comme B corp ou celles que vous avez déjà que ça a des avantages, des inconvénients pour l'entreprise, et si ça vous apporte quelque chose ?**

Amélie : EcoVadis très certainement, ça pousse la totalité de l'entreprise à progresser, rien que pour améliorer le score d'année en année. Il y a aussi quand même la comparaison, avec nos pairs, qui est facilitée, parce que voilà, EcoVadis est l'une des plateformes d'évaluation, qui est très utilisée. Donc, on a le score de NS, on a le score de la SNCF et cetera. Donc voilà, ce sont quand même des moteurs pour progresser et avancer.

**Et est-ce que vous voyez des limitations à ces certifications, des inconvénients ?**

Amélie : Le temps que ça prend, la difficulté de collecter les données.

Alain : Le format de rapportage qui ne correspond pas nécessairement à notre format, qui nécessite des adaptations. Et parfois des demandes qui ne sont un peu peut-être pas farfelues, mais des demandes qui sont un peu...

Amélie : En tout cas qui sont pas rails spécifiques quoi.

Alain : On se demande aussi quelle est la plus-value parfois de communiquer certaines choses. C'est un cadre, c'est formel et par conséquent, soit on respecte le cadre et on participe à la certification. Soit, on ne respecte pas et à ce moment-là, on peut pas participer. Donc ces contraintes-là du cadre, et puis du temps nécessaire et du fait aussi qu'il y a maintenant pléthore de certifications, ça, c'est le plus pénible. J'espère que si CSRD va justement à mettre le frein à toutes différentes formes de certifications, qu'il y en ait une qui soit valable pour tout le monde, tout secteur confondu, c'est le but, je pense, de CSRD. Alors après oui, effectivement, si une entreprise souhaite développer d'autres certifications, qu'elle y voit une plus-value, pourquoi pas.

Amélie : C'est vrai que du point de vue de la SNCB, nous sommes fortement poussés par cette CSRD. Donc, nous allons enfin mettre en place un reporting extrafinancier. Mais nous le faisons parce que nous sommes poussés par la réglementation. Et je pense que nous allons nous contenter entre guillemets, d'être compliant CSRD. Et peut-être même que EcoVadis passera à la trappe. Enfin, on ne cherchera pas, je pense, d'autres certifications que la CSRD qui sera quand même assez exigeante et qui sera obligatoire quoi. Ce n'est pas une chasse à la certification.

### **CSRD, je ne connais pas certification. Qu'est-ce que c'est ?**

Amélie : C'est une réglementation européenne sur le reporting extrafinancier quoi.

### **Il y a des obligations avec des deadlines qui arrivent ?**

Amélie : En 2026, on est obligé de faire notre premier rapport compliance CSRD avec les données fiscales de 2025.

### **D'accord, et c'est pour toutes les entreprises ?**

Amélie : Oui, il faut 250 ETP et un certain nombre de chiffres d'affaires, donc c'est pour ça quand même, beaucoup d'entreprises et il y a un système obligatoire de certification externe, de fin d'audits externes. Donc voilà ça, ça va être une information vraiment vérifiée, crédible.

Alain : Ça, c'est dans un premier temps, après le but, c'est que même les PME soient sujettes à cette réglementation. Dans un premier temps, ce sont des gros poissons. Et puis dans un second temps, ça va s'étendre à d'autres entreprises. C'est pour ça que ça fait aussi beaucoup de bruit. Les petites et moyennes entreprises voient ça d'un très mauvais œil. C'est encore du temps, des moyens qu'ils n'ont pas forcément pour peut-être pas beaucoup de plus-value à leurs yeux.

Amélie : Effectivement, on se poserait aujourd'hui la question encore plus de la pertinence de B Corp Par rapport à la CSRD, quoi, quel intérêt ça, ça aurait ? La seule chose qu'on pourrait voir quoi en sans nous, c'est que ça pourrait le servir pour se préparer à la CSRD. Mais voilà, on a opté pour le GRI plutôt.

Alain : C'est un outil complémentaire pour peut-être voir si on n'a pas oublié certaines choses. Peut-être que, c'est autre approche qui permettrait de, je ne sais pas, d'améliorer notre rapport sur base de la GRI et puis à terme notre rapport sur base de CSRD quoi ?

**Donc la certification de B corp, ce serait, ça n'intéresserait pas vraiment la SNCB ?**

Amélie : En tout cas, ce n'est pas du tout un sujet qui vient dans les discussions, qui est possibilité actuelle.

Alain : Juste un outil complémentaire pour nous aider dans la transition vers l'obligation de rapportage avec CSRD. Donc, nous, on a choisi la piste GRI, mais comme je dis, c'est un outil, donc si B Corp peut nous apporter quelque chose, on l'adoptera dans le cadre de notre reporting. Mais se faire certifier ou en tout cas entreprendre un rapport B Corp compliance, ça on ne le fera pas à mon sens. On n'a pas le personnel et on n'a pas le temps pour pouvoir faire plusieurs types de rapports. C'est déjà très compliqué donc de faire le premier rapport ici et franchement, on ne va pas refaire en plus un rapport spécifique B Corp ça me paraît pas réaliste.

**On parle un peu de libéralisation du rail. Est-ce que, il y a une possibilité que la SNCB devienne plus une entreprise publique ?**

Alain : Il y a une mission de service public relative au transport ferroviaire des voyageurs. Pour les marchandises, ça existe déjà, c'est déjà privatisé. Au niveau des Voyageurs. Ça veut dire que pour le moment, l'État confie la mission de service public pour une durée de 10 ans, jusqu'à 2032, à la SNCB. À condition que la SNCB établisse tout un tas d'indicateurs et qu'elle atteigne les objectifs qui soient fixés au niveau des indicateurs. Maintenant pour la suite, qu'est-ce que ça va donner ? Je n'en sais rien. Personne ne peut le savoir non plus, de maintenance pas possible. Il va en tous les cas avoir. Avant l'échéance, une évaluation détaillée des Performances de la SNCB afin d'évaluer si l'État souhaite renouveler ce contrat de mission de service public auprès de la SNCB ou pas. Est-ce que la SNCB va disparaître ? Je ne le pense pas. Mais au même titre que la Sabena a un jour disparue, peut-être que la SNCB disparaîtra un jour. Toujours est-il que cette fois, il est peu probable vu, les spécificités de la Belgique, c'est un tout petit pays. On pourrait effectivement faire office de terminus pour des lignes à origine hollandaise, française ou allemande. Donc en gros les circuits inter-city, on pourrait très bien envisager que de Lille, on poursuive en direction de de Bruxelles et d'autres grandes villes. Voilà que depuis Maastricht, on circule jusqu'à Bruxelles, ça, c'est tout à fait possible. Mais je ne vois pas une

entreprise ferroviaire ou une entreprise externe qui viendrait à d'être créée, qui serait intéressé par des missions de service public pour faire les liaisons entre Charleroi et Namur via une ligne locale par exemple. Ça, ça ne paraît pas très réaliste.

**Dans le processus pour arriver à la certification, il faut faire preuve de transparence et divulguer quand même pas mal d'informations. Est-ce que ça, c'est quelque chose qui pourrait être un frein pour l'entreprise ?**

Amélie : À l'heure actuelle, oui, clairement, c'est ouais, c'est là, c'est vraiment tout l'enjeu dans lequel on est en ce moment avec le premier rapport qu'on a essayé de faire. Et on voit bien que ça crée vraiment des réticences.

**C'est dû à l'aspect public ?**

Amélie : Euh oui, l'organisme public soumis par question parlementaire régulière à financement public. Et puis ce n'est juste pas la mentalité de l'entreprise. En fait, on n'a jamais fait ça et les documents qu'on a publiés sur ces sujets-là, c'étaient vraiment des documents de communication et les commandes de documents positifs quoi. Mais on, la SNCB n'est pas habituée à communiquer sur ses marges de progression, les démarches qu'elle met en place.

Alain : Que les choses soient claires, nous ici, on est dans le même camp que toi, nous tous les jours, on se prend claques dans la figure et on essaie d'avancer. Donc c'est nous qui sommes les paratonnerres en fait. Donc, nous, on essaie de faire en sorte, moi, ça fait plus de, je ne sais pas combien d'années que j'essaie de faire en sorte qu'on aille dans cette voie. Au même titre que d'autres collègues qui sont là depuis longtemps, donc oui, on le veut. Mais je pense que même s'il y a des réticences pour le moment, je pense qu'il ne faut pas trop s'en faire, ça va avoir lieu.

Amélie : Ah oui, oui, oui, on est poussé là par le CSRD.

Alain : Il y a une telle pression au niveau social, sociétal, au niveau légal, européen, qu'on ne pourra pas y échapper. Ça me paraît clair et net et quoi qu'il arrive, on reste une entreprise publique et donc si elle veut monter de politique et d'aller dans cette direction, même si la CEO et le management sont plutôt réticents, ils devront se plier aux décisions qui sont prises. Donc le cas du PSO est un bon exemple, quoi s'est repris toujours dans une forme que je trouve trop marketing qui est communication, mais c'est mieux que rien.

**J'ai vu dans vos anciens rapports et la documentation que j'ai pu voir. Beaucoup d'objectifs dans le futur, mais ils ne parlent pas beaucoup de réalisations passées et peut-être d'objectifs que vous êtes déjà fixé et peut être atteint ou non.**

Alain : Je pense que la brochure qu'on vient de publier, la brochure CSR, elle fait quand même le lien avec les objectifs qui étaient formulés. En tous les cas les objectifs qu'on a à moyen et à long terme et l'endroit où on se situe actuellement. En parallèle à ça, s'il est validé, ce fameux rapport d'activité à orientation GRI va effectivement mettre en lumière les différents accomplissements de la SNCB. Et je pense qu'on se dirige vers cette vers cette option, quoi. Personnellement, je rédige le plan de prévention gestion des déchets. Le but, c'est évidemment, de le communiquer en interne, mais je pense qu'aussi sera communiqué à l'extérieur. En tous les cas, peut-être pas en page d'accueil de SNCB Corporate. Mais je veux dire, il sera, en tous les cas, échangé avec des autres partis, notamment les organes régionaux, et on est en discussion avec eux pour toute cette problématique des déchets par exemple. Il y a deux autres sujets brûlants, c'est accessibilité et l'énergie. Et je pense aussi à ce niveau-là. Il y a des échanges qui se font vers l'extérieur. Ça fait partie de ce qu'Amélie disait tout à l'heure, on est nulle part en matière de matrice de double matérialité. Il faut absolument cette année que les unités dédiées principalement la communication externe fasse, ce qui est nécessaire pour obtenir cette matrice de double matérialité.

Amélie : C'est bien engagé, c'est bon, d'ici le mois de septembre, on l'aura.

Alain : Donc ça avance, mais c'est un travail, en cours, nous, on tire, on tire, on pousse, mais on ne peut pas faire tout seul, on dépend de tout un tas d'autres services. Et comme on le disait, c'est une société qui est terriblement politisée donc ça rajoute une couche de complexité.

### **Cette politique RSE qui en est le moteur ?**

Amélie : C'est l'équipe RSE, il y a une quinzaine de personnes qui travaillent dans l'équipe et qui étaient auparavant l'équipe, une équipe vraiment environnementale. Et depuis 2019, il y a notre manager Jeroen qui est arrivé. Et depuis ce temps-là, depuis 2019, ça s'est élargi à une équipe CSR.

### **C'est donc une volonté de l'entreprise ?**

Alain : Oui, c'est une volonté un peu contrainte de l'entreprise, mais ça reste une volonté, on va dire. Et au niveau organigramme, on va dire, il y a plusieurs directions au sein de la SNCB, donc nous faisons partie de la direction stations et le sponsor, on va dire du programme CSR, c'est le directeur de stations.

Amélie : C'est une stratégie quand même assez fort poussée par la réglementation et la conformité à la réglementation quoi. On essaie nous dans notre équipe de pousser plus loin et d'innover. Alain est à fond sur des projets d'upcycling dans aucune réglementation, on oblige à faire des projets upcycling, mais voilà, ça, c'est, Alain met beaucoup d'énergie là-dedans, ce n'est pas demandé par l'entreprise. Ce que demande l'entreprise, c'est qu'on évite d'avoir des amendes pour le tri des déchets par exemple.

### **Les réglementations elles, s'appliquent à toutes les entreprises ou c'est par votre statut de d'entreprise ?**

Alain : Non, toutes les entreprises. Il n'y a rien de spécifique parce qu'on est une entreprise publique. Il y a des différences entre le public et le non-public. Mais je veux dire, c'est une obligation légale générale, donc c'est un peu le core business de la division environnement que nous étions. C'était de faire un suivi, donc tout ce qui était veille légale et réglementaire, obtention des permis environnement, ça, c'était notre corps business, on va dire avec les assainissements de sol. Et depuis donc on se dirige vers cette stratégie CSR avec comme sponsor le directeur de chez stations. Et en parallèle à ça, je dirais sur une base trimestrielle via ce qu'on appelle un CSR board qui regroupe le directeur station et aussi les autres directeurs et des personnes importantes au niveau de la SNCB dans sa globalité. Donc, ils discutent de la stratégie en matière de CSR pour la SNCB.

Amélie : On est aussi de plus en plus, poussé par des partenaires commerciaux externes, on a toute une activité de réparation de train. Et donc on reçoit des questionnaires d'évaluation RSE, donc quoi. On voit bien que c'est aussi un avantage compétitif et voilà. C'est aussi ce qui fait bouger les choses.

Alain : Surtout dans la problématique de l'entreprise concernant le matériel ferroviaire, parce qu'effectivement si on en vient à une sorte de split public privé pour la mission de transport. Il va falloir aussi avoir la certification nécessaire pour pouvoir effectuer l'entretien de ce matériel roulant. Et donc la SNCB pourrait très bien faire l'entretien du matériel SNCB, mais aussi d'autres sociétés ferroviaires. Tout comme elle pourrait accueillir une partie d'employés qui

serait dévolu à l'entretien de leur société, il y a aussi toute cette question des ateliers de la SNCB. Définir quel atelier va faire quoi, ce qu'ils vont accepter. Ils ont une certification qu'ils ont obtenu l'année passée, je ne sais plus comment elle s'appelle, mais c'est une certification qui permet d'effectuer l'entretien de tout ce matériel roulant. C'est un travail en cours, cette implémentation CSR.

**Cette question de responsabilité sociale et les certificats qui prouvent vos engagements, c'est quelque chose qui est demandé par vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires ?**

Alain : On a certaines entreprises qui le font récemment, je sais que j'ai vu passer une demande d'Eurotunnel voulait avoir effectivement des informations relatives à la politique RSE de la SNCB. Et donc ils avaient un formulaire qu'ils nous demandaient de remplir du mieux qu'on pouvait et d'aussi de communiquer tout un tas de documents. Et là se posait effectivement la question d'est-ce qu'on est disposé à communiquer tous les documents qu'on nous demande de communiquer. C'est encore une question en suspens, je pense. À terme, on devrait, comme je l'avais proposé, définir un canevas standard pour répondre à ce genre de questions. Donc, on enverrait ce tableau en guise de réponse et alors, on verrait au cas si on peut leur transmettre des documents spécifiques qu'ils demandent.

Amélie : On leur fournira notre rapport

Alain : On aura le rapport, mais je me souviens bien qu'Eurotunnel avait notamment posé des questions en rapport avec le code de conduite interne. Donc ce code de conduite, il existe, mais est-ce qu'on a envie de le communiquer ? Est-ce qu'on a autorisation de le communiquer ? La décision n'appartient pas à CSR, elle appartient à un à une autre unité, donc voilà, c'est ça aussi tout le nœud du problème. On est dans un période de transition à tout un tas de points de vue.

Amélie : Mais ça bouge très vite, vraiment le remue-ménage, autour de la CSRD fait que ça bouge très vite.

**Où est-ce que vous en êtes dans la mesure de vos performances en RSE parce qu'il y a des choses qu'on ne trouve pas, mais est-ce que vous mesurez tout ? A quel point vous faites le suivi ?**

Amélie : Tu verras tout dans le rapport GRI

Alain : On est en train de mettre en place tout ça, donc on a des KPIs comme tout le monde, que ce soit des KPIs à destination de l'environnement, de l'énergie, mais aussi au niveau des ressources humaines. Je ne sais pas moi, il y a tout un tas de choses...

Amélie : Le pourcentage d'hommes, de femmes, de jeunes, de vieux, d'origine belge, de non-origine belge...

Alain : Le nombre d'accidents graves, pas grave, le nombre décès, tout ça, ce sont des trucs qui existent, mais c'est en cours d'étoffement on va dire, mais c'est aussi en cours de standardisation, de finalisation. Pour justement, ce reporting en rapport avec la GRI.

Amélie : Aussi de modernisation, on est train de mettre de plus en plus de systèmes en place de management des data. Aujourd'hui, ça se passe encore beaucoup sur des fichiers Excel, voilà enfin, donc on est en train d'y travailler pour professionnaliser tout ça. Mais oui, on a déjà beaucoup d'indicateurs, c'est-à-dire la surprise qu'on a eue en faisant ce premier exercice de rapport GRI, on a quand même un rapport qui ressemble à quelque chose et on a quand même des données sur un certain nombre d'éléments qui font partie de l'index GRI.

Alain : Ce genre d'indicateurs, c'est aussi ce dont je parlais tout à l'heure pour le contrat de service public, la mission de service public. Il y a tout un tas d'indicateurs qui, en matière de productivité, en matière de ponctualité, de satisfaction du client, qui existe et qui doivent être suivis, et ça, tu peux aller voir dans les arrêtés royaux de décembre 2022.

**Oui je les ai déjà lu. Mais ils sont fort portés sur oui la ponctualité, prix et des choses comme ça.**

Amélie : Mais là-dedans, je crois qu'il y a 12 ou 13 indicateurs de performance et il y en a 3 ou 4 qui sont CSR. Il y en a un qui est sur l'accessibilité PMR, il y en a sur les énergies traction, il y a sur le bilan carbone. Mais voilà, il y en a quand même, tu vois sur ces 12, il y en a un tiers.

Alain : Il faut aussi aller voir dans les annexes. Il y a beaucoup d'annexes au niveau du PSO et dans les annexes il y a tout un tas de slides qui sont dédiées à ces indicateurs et il y en a quand même beaucoup. Ça parle même du nombre de places de parking, voiture, vélo, le nombre de bornes de rechargement pour véhicules électriques, pour vélos électrique, tous ces trucs-là sont mentionnés. Il y a un truc que tu mentionnais aussi, c'est le fameux code de conduite. Tu devrais peut-être faire un tour d'horizon, prend cinq entreprises privées et va voir sur leur website s'ils publient le code de conduite, ne t'en trouveras pas beaucoup. Je ne sais pas pourquoi ils font

une fixette sur le code de conduite. Toute entreprise, un code de conduite, est-ce qu'il doit être public ? Je ne vois pas trop l'intérêt. Matière à discussion, mais je ne vois pas la valeur ajoutée.

**Pour le CSRD, et votre rapport extra financier vous récoltez déjà des données. Je me demande, est-ce qu'il y aurait un autre frein à la certification B Corp vu que tout le travail en amont est quand même déjà fait, pour vos autres, reporting etc. ?**

Amélie : La difficulté, c'est que ce n'est jamais exactement la même forme. Je vois même EcoVadis, oui ce sont les mêmes sujets, mais évidemment ce ne sont pas les mêmes questions. Il faut des documents justificatifs, ce qu'il ne faut pas pour le reporting CSRD. Donc ouais donc du coup oui, même si on a globalement l'information, c'est quand même beaucoup de travail, de reformulation, d'aller chercher les données.

Alain : Tu dois voir B Corp comme un outil parmi tous les outils qui existent. Il y a les GRI, à côté du GRI, il y a les science based targets, il y a tout un tas de trucs, il y en a au moins une douzaine, si pas plus.

Amélie : C'est vrai que l'avantage, la valeur ajoutée du B Corp n'est pas évidente.

**Plusieurs entreprise et articles parlaient de par exemple, l'engagement des employés, ça motive les employés à s'engager dans la politique RSE. Ça parlait d'engager des talents qui sont également orientés dans ces domaines-là.**

Alain : Peut-être que ça peut avoir effectivement un intérêt et qui est insoupçonné. C'est pour ça que je dis que c'est intéressant malgré tout de faire cet exercice. C'est un outil qui a une manière de travailler, qui est différente des autres et qui pourrait effectivement apporter des choses auxquelles on ne pense pas. Et si effectivement, ça permet d'engager plus le personnel, je pense que c'est quelque chose qu'on accueillera avec beaucoup de plaisir. Parce que je pense que globalement, c'est ce qui manque le plus, c'est ça, c'est un engagement du personnel. Je pense, qu'on est plus perçu comme des policiers et des gendarmes qu'autre chose avec ce qu'on demande. Et ça serait peut-être un moyen de leur faire percevoir la valeur aussi sociale de la RSE. Ce n'est qu'un volet, il y a aussi le volet environnement, énergie, le volet performance/économie/profit. Mais il y a aussi tout ce qui est social et sociétal, peut-être qu'effectivement, ce sera un moyen de faire adhérer au concept des personnes qui, pour le moment, sont réfractaires, donc pourquoi pas.

**Pour terminer j'ai une dernière question, quelles sont vos ambitions futures pour la RSE ?**

Alain : On a un plan de politique CSR, ça, avec dix piliers. Chacun de ces piliers a fait l'objet d'un plan d'action. Et on a des objectifs à court, à moyen et à long terme, qui sont effectivement détaillés dans les plans d'action, mais qui sont résumés dans cette recherche CSR. Et ça, c'est sur base de ce qui a été fait en 2019, 2020 en guise de travail préparatoire maintenant Amélie est plutôt mitigée pour l'acceptation du rapport. Peut-être qu'il va être très bien accepté. Peut-être que dans deux ans, il va y avoir un enthousiasme débordant et qu'on va nous demander de mettre à jour cette fameuse brochure et que les objectifs ont été revus à la hausse, nous c'est ce qu'on espère. Mais dans un premier temps, tu dois te focaliser sur les objectifs qui sont mentionnés dans cette brochure CSR.

*Annexe 12 : Entretien SNCB, Jeroen Alting Von Gueusau*

### Entretien SNCB, Jeroen Alting Von Gueusau

**Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots et votre rôle dans l'entreprise ?**

Je suis Jeroen Alting Von Geusau et je suis responsable de la corporate social responsibilities à la SNCB pour toute l'entreprise et je fais ce avec une équipe de 16 personnes.

**Quels sont selon vous les grands défis de la SNCB du point de vue de la durabilité ? Et quels sont les prochains points sur lesquels vous devez travailler ?**

Je crois que pour la SNCB, on a deux voies très claires. D'un côté, on est un petit peu la solution du problème de mobilité. Parce que quand tu prends le train, ton empreinte carbone est la plus basse possible, à l'exception du vélo. Toutes les autres formes de mobilités motorisées ont une empreinte carbone beaucoup plus haute. À la SNCB, c'est environ 23g par passager. Un de nos grands assets qu'on a dans le débat en Belgique, on peut vraiment être la solution. Pour chaque personne qui laisse sa voiture sur le parking, il prend le train, il contribue directement à la réduction du carbone dans notre pays. Donc ça, c'est une voie qui est assez importante, ça, c'est notre rôle qu'on a dans la société, d'un point de vue environnement, on est quelque part la

solution. L'autre voie, c'est notre business qui a naturellement aussi une certaine base de pollution, un impact environnemental comme chaque business. On est un des plus grands acheteurs d'électricité avec environ 1Twatt. Mais en même temps, on ne représente que 0,4% de l'énergie belge comparé aux 20% de l'énergie qui est consommée au total par le secteur du transport. Et notre taux de marché dans la mobilité belge, c'est environ 8%. Donc l'utilisation d'énergie, c'est un de nos points le plus important. Entre 1990 et 2019, on a réussi à réduire notre empreinte CO<sub>2</sub> de 40%. C'est vraiment significatif. Le secteur de la mobilité en général a augmenté de 25% dans la même période. Et ça veut dire pour nous, tout ce qui est utilisation d'énergie, ça reste un point clé parce que c'est aussi une grande facture de notre entreprise, l'électricité. Pour ça qu'on fait du eco-driving et eco-stabling, ça, c'est la façon dont on conduit nos trains. On achète du matériel qui est beaucoup plus performant et qui utilise moins d'énergie. Et on équipe, par exemple, toutes nos gares avec des lumières LED, on a tout un programme pour changer, on met des panneaux solaires, ça, c'est un des points importants. Un deuxième point, c'est tout ce qui est déchets, on a tout ce qui est déchets des ateliers, mais aussi des gares. Ce sont plutôt les déchets commerciaux des gares et des bureaux, comment on peut mieux gérer nos flux de déchets et comment on peut mieux réutiliser tous les déchets. Et comment on peut aussi réduire notre taux de déchets au total. Le troisième point, c'est l'utilisation de l'eau, un de nos objectifs, c'est de réduire notre utilisation de l'eau de 20% dans les dix années qui viennent, mais aussi de changer de plus en plus vers de l'eau de pluie. Spécialement pour l'utilisation dans les sanitaires et dans quelques process industriels. On a d'autres points qui sont notre sustainable procurement. Tous nos achats, est-ce qu'ils sont durables ? Comment est-ce qu'on peut stimuler nos fournisseurs pour devenir plus durable dans le futur et comment on peut coopérer avec eux pour trouver les meilleures solutions ? On a nos concessions dans les gares, les magasins qui vendent des cafés, Panos et tout ça et là, on est en train de mettre des CSR charters pour chaque concessionnaire. Qu'ils doivent suivre et qui parle notamment des déchets et ce qu'ils font avec les déchets. Donc ça ce sont vraiment des points importants qui touchent fortement notre processus. On est une entreprise très complexe, on a les voyageurs, et nous tous qui prenons le train plusieurs fois par semaine, et ça, c'est aussi, ce sont les voyageurs qui nous payent, et d'un autre côté, on a notre process industriel. On a les trains, les entretiens des trains dans nos ateliers, on refait les trains nous-même, on a des grands ateliers avec tout un process industriel et entre ces deux extrêmes, on a tout ce qui est bâtiment accueil, les bâtiments des gares et on top of that, on a encore le réseau international.

**D'accord, donc vous diriez que l'aspect environnemental c'est la question numéro un pour vous ?**

Oui, c'est vraiment intégré maintenant dans notre stratégie d'entreprise. Et c'est mis dans tous nos objectifs aussi.

**Comment est-ce que vous faites pour identifier, sélectionner les matérialités ?**

Pour les matérialités, on démarre le process pour les doubles matérialités maintenant puisqu'on est au début de ce process, c'est pour nous aussi compliquer puisqu'on a beaucoup de stakeholders, internes et externes, ça nous demande un peu de temps, mais là, on est vraiment au début de ça, mais c'est clair qu'on a une influence forte sur la société. Il y a une grande variation, il y a une influence directe des trains quand ils passent qui font du bruit quand ils passent sur les rails, mais il y a aussi toute l'importance quand on ne fait plus rouler les trains, les bouchons augmentent. Il y a donc une grande nécessité de notre activité. Ce sera donc très intéressant de voir notre double matérialité.

**Comment est-ce que votre entreprise fait pour prouver ou justifier qu'elle fait les choses bien ?**

On a déjà depuis quelques années fait EcoVadis, c'est un score environnemental. On a plusieurs certifications ISO sur l'énergie, etc. Cette année-ci, si tu regardes sur le site web de la SNCB, tu peux trouver notre dernier rapport d'activités basé sur l'index GRI, c'est la première fois qu'on fait ça, c'est vraiment le début, ce n'est pas GRI compliant encore, mais c'est GRI referenced. Comme ça on est en train de construire étape par étape, à partir de 2025 on a aussi le nouveau CSRD européen qui va obliger à faire le reporting extra financier très sérieusement.

**Est-ce que vous utilisez par exemple des ressources extérieures à l'entreprise comme par exemple les SDGs ?**

Oui, les SDGs ça forme la base de notre stratégie CSR, on les a vraiment utilisés comme base, comme référence pour construire notre stratégie. Mais on ne fait pas du reporting direct sur les SDGs, on le fait dans un forum international qui s'appelle UIC (union internationale des chemins de fer) et a développé un logiciel pour toutes les entreprises ferroviaires pour faire un reporting de base sur les SDGs. Et là, on y participe, et ça s'est vraiment fait pour le benchmark

à l'international avec les autres entreprises des chemins de fer, ça donne un certain score et d'autres éléments comme EcoVadis, on travaille pour que ce score augmente chaque année.

**Mon travail portant sur l'outil B Impact Assessment, je vous propose de parcourir ensemble la plateforme pour regarder quelques exemples de questions, et que vous me donniez votre impression, votre avis sur les thèmes abordés et les recommandations, si vous trouvez les questions intéressantes pour une entreprise comme la vôtre, si elles vous inspirent ou au contraire si elles ne sont pas intéressantes pour l'entreprise, ou ne pourraient pas s'appliquer, est-ce qu'il y a des incompatibilités par votre statut d'entreprise publique etc.**

Le problème, c'est qu'avec B Corp, on a décidé de ne pas participer à ça pour plusieurs raisons. Dans B Corp, ils ne prennent pas vraiment en compte qu'on est aussi quelque part la solution, donc ça, ça peut nous donner d'un côté un score très négatif à cause de notre grosse consommation d'électricité. Et d'un autre côté, il n'y a pas une correction pour les activités qu'on fait et Infrabel, ils ont le même problème, ils vont arrêter aussi avec B Corp à cause de ça. Et la deuxième chose c'est qu'avec le CSRD qui arrive on se focalise vraiment là-dessus.

**D'accord, mais on peut tout de même regarder et parcourir les questions ?**

Je peux regarder quelques questions oui.

**Ici je vois par exemple une question concernant les « *pratiques en matière d'audit santé et sécurité* », « *Les pratiques de votre entreprise liées aux inspections et aux audits incluent :* »**

**Est-ce que par exemple ce sont des questions que vous trouvez pertinentes ou intéressantes dans le cadre de votre plan RSE ou de votre entreprise ?**

Ça, ce n'est pas du tout dans mon portefeuille, mais je sais qu'on a des procédures très strictes sur tout ce qui est sécurité et santé. Et naturellement, on est une entreprise de logistique, la sécurité, c'est toujours le point numéro un.

**Peut-être on peut regarder du côté environnement cela vous parlera peut-être plus. Ici une question à propos du « *Type d'évaluation de l'empreinte environnementale* »,**

***« L'évaluation de l'empreinte environnementale de l'entreprise comprend-elle l'un ou l'autre des éléments suivants ? »***

**Est-ce qu'ici par exemple c'est quelque chose qui vous parle ?**

Oui, on fait cette évaluation, on fait notre empreinte CO<sub>2</sub>, scope 1, 2 et 3. On met également maintenant dans des nouveaux contrats d'achat des chapitres spécifiquement sur l'environnement, etc.

**Mais donc ça ce sont des choses que vous faites déjà ? 17 min 37**

Oui.

**Si vous voyez un thème qui vous parle, ça peut être intéressant d'y regarder de plus près.**

Peut-être « réduction des consommations d'énergies ».

***« Les mesures d'améliorations en matière de conservation et d'efficacité énergétique ont-elles permis à vos installations de réaliser des économies d'énergie ? Si oui, de combien ? »***

Oui ,c'est déjà chiffré, c'est entre 10 et 14%.

**Donc ça c'est quelque chose sur lequel vous travaillez déjà et qui est pertinent pour votre entreprise ?**

Oui. Ça c'est quand même un point important pour nous.

**Peut être ici « Réductions des émissions GES dans la chaîne d'approvisionnement » je ne sais pas si c'est quelque chose que vous mettez déjà en place ?**

***« Quelles pratiques votre entreprise a-t-elle mises en œuvre pour une majorité de vos fournisseurs (sur la base des coûts) afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre produites par votre chaîne d'approvisionnement ? »***

Non pas vraiment non.

**Et est-ce que c'est quelque chose qui pourrait à l'avenir faire partie de vos pratiques ?**

Oui, c'est quelque chose qui est en préparation. Mais bon, on est une grande entreprise ne se sera pas dans un an, ça a besoin de temps.

**Pour clôturer cette partie, j'aimerais bien vous demander votre avis sur l'outil qu'on vient de voir, ce que vous en avez pensé ? et si vous trouvez les questions intéressantes ou pertinentes pour la SNCB ?**

C'est difficile à dire pour moi parce que je ne connais pas vraiment bien cet outil. De ce que j'ai vu, c'est un petit peu les questions qu'on reçoit partout, EcoVadis fait aussi des questions comme ça et ce n'est pas toujours facile à répondre correctement aux questions qui sont posées parce que les questions ne prennent pas en compte la complexité d'une entreprise ou la spécificité de l'entreprise, donc ça ce sont toujours des questions assez générales. Parfois, c'est aussi difficile de donner des réponses claires.

**D'accord, donc vous ne trouvez pas que l'outil apporterait quelque chose à la SNCB ?**

Pas pour le moment, non. Parce qu'on travaille sur des autres outils, et on a le CSRD qui vient, etc. et c'est là qu'on met vraiment notre focus, et EcoVadis.

**Comme il nous reste un peu de temps, j'aimerais bien vous demander votre avis sur un autre outil, le SDG action manager. Cela ressemble au B impact assessment mais cette fois-ci les questions sont regroupées par SDG. Ma question c'est donc de savoir est-ce que ce genre d'outil basé sur les SDG pourrait apporter quelque chose à la SCNB en tant qu'entreprise publique ? Est-ce que cela semble plus intéressant ?**

C'est peut-être un peu comparable avec les benchmarks qu'on utilise maintenant avec UIC, dont on a déjà parlé. Pour nous, pas tous les SDGs ne sont pas pour nous. C'est pourquoi on a fait un choix de sept SDGs. Ça devient intéressant si on peut faire des benchmarks avec les autres pour voir où on est, pour voir si on est mieux, si on a un avantage ou un désavantage. Le faire juste pour le faire ça n'a pas beaucoup de sens, mais le faire pour grandir et faire des benchmarks avec les autres, là ça aide.

**D'accord, donc si je comprends bien ce qui vous intéresse c'est le benchmark avec d'autres entreprises ferroviaires, se comparer à d'autres entreprises au niveau national ça à moins de sens ?**

Oui, tu ne peux pas vraiment comparer la SNCB avec Delhaize ou avec KBC, ce sont vraiment d'autres types de business qui ont un business model totalement différent. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui ont la complexité d'un côté tout le process industriel et de l'autre côté toute la partie clientèle. Ce grand axe, c'est assez rare.

**Avant de terminer j'aurais une toute dernière question, selon vous est-ce qu'il y aurait quelque chose à améliorer ou qui manque dans les outils actuels pour identifier les sujets, mesurer et suivre les performances etc. ?**

Oui, je crois, la chose qui manque, c'est, le produit que tu mets sur le marché comme entreprise, quel est son impact sur la société en général ? Par exemple, McDonald's peut avoir un très bon score environnemental par ce qu'ils font beaucoup dans ce domaine, mais l'impact de leurs produits dans la société n'est pas toujours très bon. Un autre exemple, la fabrication d'une voiture électrique, quand tu prends juste la voiture électrique en elle-même c'est très intéressant, mais toute la fabrication ainsi que la fin de vie sont très polluantes. Toutes les choses comme ça, ne sont pas vraiment bien intégrées dans tous les modèles qu'on a vus aujourd'hui.

*Annexe 13 : Entretien SNCB, Amélie De Boel*

### Entretien SNCB, Amélie De Boel

**Parmi le plan RSE qui a été mis en place à la SNCB, selon vous, quels sont les plus grands enjeux ou défis et les prochains points sur lesquels vous devez travailler le plus ?**

Globalement, les dix points qu'on a mis dans nos dix piliers RSE sont les dix points sur lesquels elle en doit avancer absolument de manière prioritaire. Que ce soit la question d'énergie, bien sûr, vu le contexte, les enjeux, la consommation de la SNCB. Mais ça vaut pour tous les sujets, en fait, pour d'autres raisons, mais l'accessibilité PMR, par exemple, on ne peut pas y couper. On a des ONG qui sont de plus en plus sensibles pour tout ça et qui surveillent. Pour le tri des déchets, c'est pareil. Il y a quand même de plus en plus de contrôle. Les pollutions des sols, ce sont aussi des enjeux réglementaires. Ce qu'on a mis vraiment dans notre plan RSE, ce sont nos

priorités absolues. Après, je pense au contraire qu'il y a des sujets qu'on n'a pas inclus dans notre plan RSE et qu'il va falloir qu'on traite. On commence déjà à le faire et c'est le cas de la biodiversité, par exemple.

**Ça faisait également partie de ma question. Est ce qu'il y a d'autres choses en dehors du plan, à part la biodiversité, donc ?**

Il y a plein de choses qui se baladent à différents niveaux de l'entreprise et surtout toutes les questions sociétales. Tous les partenariats avec des associations, les actions caritatives, etc. Tout ça, ce n'est actuellement pas repris dans notre plan CSR, pourtant, la SNCB en fait. C'est plutôt géré par la com ou par les RH. Mais ce n'est pas valorisé.

**Est-ce que ce, selon vous, toujours, il y a des barrières ou des obstacles dans la mise en place de votre plan RSE ?**

Il y en a plein. Une première énorme barrière, ce sont les habitudes et les modes de travail, de faire travailler les gens différemment. Ils ont travaillé pendant des décennies de la même façon, donc travailler autrement, rien que de penser à une analyse du cycle de vie, ne pas juste penser à la construction à un instant  $t$ , puis on s'en fiche de ce qui se passera par après. C'est une tout autre façon de travailler qui demande de ne pas travailler en silo, de travailler en coordination transversale. Et puis, ce sont des curiosités aussi à avoir sur tous les nouveaux matériaux, les nouvelles innovations que nous n'avons pas forcément. Et puis, question de budget aussi. Il y a pour certains sujets. La décision à prendre de mettre un investissement important sur certaines choses. Ne plus prioriser le court terme, mais le moyen et le long terme.

**J'avais vu dans la documentation que vous aviez fait une sorte de benchmark sur les scores EcoVadis. Et il y avait SNCF, la Suisse et l'Allemagne, je pense, qui étaient au-dessus de vous, au niveau des scores. Vous savez d'où vient un peu cette différence ? Qu'est ce qui explique ça ?**

Je pense que ça vient notamment du fait qu'on n'avait pas de rapport développement durable, ce qui va être le cas cette année. On est assez curieux de voir à quel point ça va augmenter notre score. Et puis, sur EcoVadis, il y a un autre point aussi, c'est qu'ils prennent des articles de presse en considération. Et donc, quand il y a des grèves ou des mouvements syndicaux ou des

agressions, etc., ça fait chuter notre score. Et les articles sont conservés pendant cinq ans. Je ne sais pas si on en a plus ou moins que nos concurrents, mais je pense vraiment que le reporting en tant que tel ... On n'avait pas de reporting, pas de KPI affichés, communiqués, donc ça va, à mon avis, pas mal jouer.

**L'un des objectifs de mon entretien, c'était de parcourir un petit peu des recommandations du B Impact Assessment, comme je vous avais dit. Donc, j'ai préparé un peu des questions pour chaque domaine.**

*« Décrire l'approche de votre entreprise dans la mise en œuvre d'impacts positifs. »*

C'est bon, la réponse au milieu.

**Et par exemple, est ce qu'aller vers le quatre ou le cinq serait possible ?**

Je pense qu'on ira, notamment avec le reporting européen CSRD, qui va nous pousser, on va avoir un score assez vite qui va être affiché, etc. Donc, ça va nous pousser à faire plus. Mais pour l'instant, on n'y est pas.

**Est-ce que, par exemple, ici, le 5, l'impact environnemental et social pourrait être considéré comme une mesure de succès ?**

Oui, mais c'est vraiment pour l'instant, c'est notre équipe qui pousse ça. C'est-à-dire que le ESG, un de nos objectifs, c'est d'être leader sur ce sujet-là, par rapport à nos pairs, mais pour l'instant. On n'y est pas du tout.

*« Comment votre entreprise intègre-t-elle la performance sociale et environnementale dans la prise de décision ? »*

Tu pourrais mettre la formation des employés inclus des réflexions, parce que ça, il y a dans certains métiers, en tout cas, il y a dans l'onboarding, la formation à l'arrivée, des questions sur la gestion environnementale, la gestion de la diversité.

**Et ça, c'est pour tout le monde ou c'est par exemple les cadres ?**

Non, c'est plutôt par direction. Là, c'est par exemple la direction... En tout cas, on n'est pas au courant de tout, mais la direction technique, ce sont ceux qui gèrent les ateliers d'entretien des trains et eux ont des responsables environnementaux et ils font une petite formation sur les produits dangereux, la gestion des déchets, la consommation d'énergie, etc. Tu peux aussi cocher le deuxième point, ça, c'est dans notre contrat de gestion, les différents indicateurs de performance qui influent sur le bonus/ malus des managers. Il y en a trois sur le bilan carbone, un sur la consommation d'énergie de traction. Et l'accessibilité des gares pour les PMR. Donc du coup, le quatrième aussi est la description de poste des membres de l'équipe de direction. Et le dernier point, on le fera quand on aura vraiment fait la CSRD.

***« À quelle fréquence votre entreprise effectue-t-elle ou examine-t-elle son évaluation de l'importance des problèmes sociaux et environnementaux ? »***

Là, on est en train de la faire, oui. On est en train de la mettre sur le document. Et c'est quelque chose qu'on fera chaque année. En fait, on sera plutôt dans le dernier point. L'entreprise a mis en place des processus pour vérifier et affiner les évaluations sur base continue. Ça sera plutôt une révision, update chaque année.

***« L'entreprise a-t-elle adopté l'une des pratiques suivantes pour répondre aux griefs des parties prenantes et / ou aux allégations relatives aux droits humains ? »***

On n'a pas de rapport public. On a un protocole spécifique.

**D'accord donc pour l'instant vous avez juste un protocole, est ce que vous comptez faire plus dans ce domaine ?**

Ça je ne sais pas, c'est en dehors de mon scope, mais vu le nombre de questions qu'il y avait dessus dans le reporting de EcoVadis cette année, dans le CSRD, on sent bien que ça bouge, mais pas dans notre périmètre.

**« Comment votre entreprise mobilise-t-elle ses collaborateurs-trices et leur donne-t-elle les moyens d'agir ? »**

Avec la participation des employés eux-mêmes au processus dans le point 3, là, non. L'entreprise fait le suivi. Oui, ça oui. On a le système de wislteblowing, etc. Nous avons adopté des principes de gestion à livre ouvert, non.

**Est-ce que ça, ce sont des choses qui pourraient améliorer...**

Non. Je pense que la participation des employés, je ne pense pas. Nous sommes quand même dans une entreprise très hiérarchique et traditionnelle. C'est un peu ça les limites de l'évaluation B Corp. Pour nous, c'est qu'on ne peut pas aller jusqu'à un niveau de participation d'accord. Il y a des systèmes de consultation des employés, il y a les comités PPI, PTT, par exemple, il y a les syndicats, etc. Mais je pense qu'on n'ira jamais vers une autogestion.

**Ça, c'est en fonction des personnes qui dirigent l'entreprise ou c'est quoi qui fait que ce n'est pas possible ?**

Oui, parce que oui, c'est un fonctionnement, une entreprise publique, gestion de fonds public avec énormément de comptes à rendre. On a beaucoup de procédures, de contrôles. Je ne sais pas. Peut-être que c'est possible, mais je pense qu'il n'y a rien réglementairement qui nous interdit de faire ça. Simplement, on est 17 000 employés, c'est énorme.

**« Votre entreprise surveille-t-elle et évalue-t-elle la satisfaction et l'engagement de vos employés de l'une des manières suivantes ? »**

Ok, ça me paraît ok ce que tu as répondu. Peut-être qu'on fait des évaluations de la satisfaction des employés. Je suppose qu'ils le font.

**Pour ce qui est du taux de départ ou même de la satisfaction des employés, quel est un peu ce qui ressort du suivi ?**

Aucune idée. Ce n'est vraiment pas chez nous. Là aussi, on a quand même une entreprise particulière avec des contrats statutaires. On essaie plutôt de les recaser, ils essaient de se recaler plutôt que de partir. Et le pourcentage, c'est quand même encore 80 % de statutaires pour 20% de contractuels.

***« Quel pourcentage de vos collaborateurs-trices déclarent être "satisfait-e" ou "impliqué-e" ? »***

Je regarde juste si on a un indicateur sur notre intranet. C'est We are SNCB, je crois, le programme de satisfaction, de cohésion interne, etc. Oui donc l'enquête We are SNCB, mesure à la culture d'entreprise au niveau de satisfaction. Résultat de l'enquête, 60% à participer, très bien. Voilà, 75% (taux de satisfaction).

***« Lesquelles des pratiques de travail flexibles suivantes ont été utilisées au cours des 12 derniers mois ? »***

**Pour la flexibilité du travail, j'imagine qu'il y a une grande partie des employés qui ont un travail qui ne permet pas la flexibilité ?**

Oui. Et on avait, je crois, notre rapport d'activité, il y a quelque chose sur le temps partiel, les quatre cinquièmes, etc., non ? Et qu'est-ce que ça veut dire « Occupe un poste de télétravail, ça voudrait dire 100 % de télétravail, c'est ça ? On a tous droit à deux jours de télétravail, je crois.

**Sinon, pour ce qui est de des postes partagés, etc, est ce que c'est des choses, que vous faites ?**

Je ne sais pas. On a pas mal de temps partiels, mais je ne sais pas si on... Je ne sais pas.

***« Parmi les méthodes suivantes, lesquelles sont utilisées pour évaluer l'impact social ou environnemental de vos fournisseurs de niveau 1 ? »***

Si, on a un processus de vérification, c'est EcoVadis. Parce qu'il y a au-dessus « mais n'a pas de processus de vérification ». C'est un processus externe. Pour l'instant, nous demandons un score EcoVadis, mais nous n'en faisons pas grand-chose. Cependant, nous avons des audits dans lesquels il y a des questions RSE, mais ce n'est pas systématique. Dans lesquels. Le 4, « les entreprises effectuent des audits sur les questions de routine des fournisseurs ».

**Et de quelle manière et à quelle fréquence vous effectuez ces audits ?**

C'est sur site, mais la fréquence, je ne sais pas. Et j'enlèverais du coup le deuxième point, « l'entreprise et qui fait la réalisation d'évaluation ».

*« L'entreprise fait état des principaux domaines de risque et des causes profondes des problèmes de performance de la chaîne d'approvisionnement et des manquements, y compris les méthodes de correction qu'elle prend pour y remédier. »*

Non, pour l'instant, on est trop loin là-dessus. Je ne suis même pas sûre que tu puisses cocher le dernier. Mais oui, on va y arriver. CSRD, c'est aussi avec la due diligence sur la chaîne de valeur.

**Est-ce que peut être vous savez un peu m'expliquer comment ça fonctionne un peu le suivi de vos fournisseurs, etc. ? Est-ce que vous faites ou vous ne faites pas ? Ce qu'il faudrait faire ?**

Pour l'instant, nous, on est de façon très contrainte par les marchés publics, on établit des cahiers des charges dans lesquels de plus en plus, on a des clauses de développement durable, à la fois sur les aspects sociaux, donc le respect des droits humains, droits du travail, travail d'enfants, etc. Et puis les critères environnementaux. Mais on en est vraiment au tout début, donc on a un petit pourcentage de nos marchés. Ce qu'on essaie de plus en plus, c'est d'identifier nos gros marchés, parce que le problème ce sont les délais dans nos activités. Quand nous écrivons un cahier des charges, nous serons livrés du train dans dix ans. C'est aussi la difficulté d'anticiper. Ce que seront les réglementations à ce moment-là. Et puis on demande maintenant, de manière quasi systématique, à nos fournisseurs, d'avoir un score EcoVadis. L'étape d'après, c'est de faire quelque chose de ces scores, de demander une exigence ou de prendre en compte la note finale qu'on attribue pour choisir le fournisseur. Et puis de demander une amélioration continue. Parce que ce sont des contrats qui sont longs, souvent, donc, il s'agit de pas s'endormir.

**Donc pour l'instant, il y a des exigences, mais elles ne sont pas encore surveillées ?**

Non. Mais bon, l'année dernière, on a fait pour la première fois une sorte de forum de nos fournisseurs et il y avait vraiment un accent très fort sur le développement durable. Pour la plupart, ils ont découvert que ça devenait un sujet prioritaire pour la SNCB et on voit bien qu'on

passé, nous, à côté de beaucoup d'innovations de leur part, parce que simplement, on ne pose pas ces conditions-là dans nos cahiers de charge.

**Et c'est déjà, une condition pour choisir les fournisseurs, l'impact qu'ils ont ?**

Pour certains, certains contrats, mais d'autres encore pas du tout. De plus en plus, on inclut des clauses.

*« Lesquels des énoncés suivants décrivent la façon dont votre entreprise gère l'impact de sa chaîne d'approvisionnement ? »*

**Là, il n'y a rien qui...**

Non, on n'est pas assez.

*« Votre entreprise a-t-elle vérifié l'un ou l'autre des résultats suivants pour tous les aspects de sa chaîne d'approvisionnement d'une manière qui peut être rendue publique et confirmée avec exactitude ? »*

**Ici, je sais que c'est des choses qui étaient dans votre contrat avec les fournisseurs, code de conduite, mais je ne sais pas si c'est vraiment suivi et peut être vérifié ?**

Non, je ne pense pas. Dans notre code de conduite, c'est ce qu'on demande, mais je ne pense pas.

*« Avez-vous effectué une évaluation officielle pour mesurer l'empreinte environnementale de votre chaîne de valeur (y compris la chaîne d'approvisionnement, l'utilisation des produits et la gestion de fin de vie) couvrant les sujets suivants ? »*

**Ici, par rapport à la chaîne de valeur, est ce qu'il y a une évaluation officielle de l'empreinte ?**

Non, on n'y est pas encore. Mais non, on ne fait pas le scope 3. On fait le scope 3.3, je crois, je sais plus exactement, c'est notre consommation d'énergie. En fait, on suit le railway scope. Donc, on fait pour l'instant le scope 1.2, mais c'est dans notre contrat de gestion que tu peux retrouver dans les indicateurs. Donc le Scope 1, les consommations de diesel de nos trains. Le 1.4, les trains aussi. 2.1, c'est l'électricité de traction et dans le scope 3, c'est que le 3.3, les

émissions libérées lors de l'extraction de diesel du point 1.2 et la production d'électricité du point 2.1. On dit que ce sont les émissions directement liées à notre activité de transport de personnes. Le scope 3, pour l'instant, ça ne fait pas du tout nos fournisseurs. On va y arriver, mais pour l'instant, on n'y est pas non plus.

**Ce n'est pas encore la priorité ?**

Oui, c'est que l'on ne pose pas, pour l'instant, des questions égalitaires, nous-mêmes, à nos fournisseurs, qu'il faut qu'on mette le processus de récolte des données en place. Pour calculer de manière fiable.

**« Quel pourcentage de la consommation énergétique provient de sources renouvelables ? »**

Oui, je pense que c'est à peu près ça, il faut que tu refasses le calcul.

**Mais comment est-ce que vous voyez l'évolution ?**

On a aussi un objectif d'évolution, mais je pense que c'est très progressif. Mais essayer d'équiper tous nos toits d'ateliers, de nouvelles constructions avec des panneaux solaires. Mais on y va aussi progressivement.

**Et ça, ce sera aussi pour l'énergie de traction ou ce sera juste pour les bâtiments ?**

Non, c'est l'énergie non-traction.

**Et pour l'énergie de traction, vous prévoyez aussi d'augmenter la part de renouvelable ?**

Je suppose que c'est, mais c'est aussi hors de mon scope à moi. Mais je suppose que oui, ce sont les sujets aussi, mais je ne sais pas, on est en train de renégocier le contrat d'achat d'énergie. Donc, je suppose que ça en fait partie, mais je n'ai pas de détails.

**« Votre entreprise a-t-elle pris des mesures pour suivre et gérer les émissions de gaz à effet de serre produites par votre chaîne d'approvisionnement ? (réduction absolue) »**

Oui, non, pour l'instant, non. La chaîne d'approvisionnement, non.

***« Si votre entreprise a acheté des crédits carbone certifiés durant la période considérée, quel % des émissions de GES ont été compensés ? »***

Non, on ne compense pas. C'est un peu du fait aussi qu'on est une entreprise publique, donc la logique, on ne fait pas de dons à des associations. Je pense qu'on ne fera pas non plus de compensation.

***« Votre entreprise peut-elle vérifier que les déchets dangereux qu'elle produit sont toujours éliminés de manière responsable ? »***

Ça, oui. Ça, on est hyper contrôlés et tout ça.

**Ok, d'accord. Est-ce que vous savez un peu m'expliquer comment ça fonctionne dans les grandes lignes ?**

Il y a des procédures très strictes dans tous les ateliers et il y a des audits qui régulièrement sont faits. Donc là dans le cas d'EcoVadis, j'ai reçu des rapports donc c'est vraiment oui. Il y a toute la peinture notamment pour les carrosseries donc ça ce sont les effluves toxiques et puis il y a aussi tout ce qu'on rejette dans l'eau par exemple à la sortie des ateliers.

**Vous gérez donc les éliminations de manière responsable ?**

Oui, oui, oui. C'est surtout que les contrôles sont hyper stricts.

***« Parmi les éléments suivants, lesquels sont avérés en ce qui concerne les mécanismes permettant aux clients de faire des commentaires, de poser des questions ou de déposer des plaintes ? »***

Le trois, je pense que c'est vrai. Sur différents sujets moi j'en ai déjà reçu (des commentaires, demandes) et on est vraiment priés de répondre très vite. Et support au client, je ne sais pas dans quel cas on peut faire ça, mais bon sur nos bornes pour acheter des tickets il y a un bouton qui est surtout à disposition de personnes en situation de handicap, mais pour pouvoir les aider à distance en fait.

**Est-ce qu'il y a d'autres choses pour lesquels vous avez souvent des plaintes, des retours ?**

**Est-ce qu'il y a des problèmes qui sont identifiés sur cette thématique-là ?**

Les retards de trains, des trucs qui ne circulent pas.

**Dans la gestion de ces retours je veux dire.**

Non, je ne vois pas. Je pense qu'on est assez bon là-dessus dans la mesure où on a un nombre de plaintes assez important.

### **Rapport d'amélioration :**

*« Quel pourcentage de vos achats provenait d'entreprises appartenant majoritairement à des femmes ou à des personnes issues de populations sous-représentées ? »*

Diversité de l'actionnariat chez les fournisseurs, je vois que c'est une question qui monte. C'est quelque chose que j'ai déjà vu revenir plusieurs fois.

*« Quel % des éléments suivants ont été dépensés auprès de vos fournisseurs qui sont situés à moins de 322 km de là où le produit final sera utilisé/consommé, ceci au cours du dernier exercice fiscal ? »*

Je ne crois pas qu'on ait de chiffre, en tout cas, on ne le communique pas.

**Est-ce que par exemple vous avez des engagements écrits à propos de l'approvisionnement local ?**

Dans notre contrat de gestion, je crois. Ce n'est pas quelque chose qui est très suivi.

*« Quel % de vos produits ou services ont été examinés et certifiés par un organisme d'accréditation axé sur la qualité ? »*

Non, je ne crois pas, ça fait peut-être partie des cahiers des charges pour les achats à venir. Il est là, en fait. « achats durables ». Non, il n'y a même pas de fournisseurs locaux en fait.

**Donc, ce n'est pas vraiment une exigence mise sur papier ?**

Non.

*« Comment votre entreprise surveille-t-elle, enregistre-t-elle ou produit-elle un rapport sur sa consommation d'eau ? »*

Oui, c'est bien la bonne réponse. Par contre, « Nous rendons publics chaque année les progrès réalisés » puisqu'on le met dans notre rapport.

*Annexe 14 : Entretien Quest, Diana Garcia*

### Entretien Quest, Diana Garcia

**How would you describe the B impact assessment? And what is the purpose of this tool?**

The B impact assessment is obviously the guiding questionnaire in order to evaluate organisations on the most more holistic scale in terms of how they're doing, I will say how I view the BIA is also not only the guiding sort of certification, but also kind of a framework builder, right? So, we see a lot of organisations that maybe aren't sure they're ready for B Corp or there's so many frameworks out there and so many certifications out there. And what we tell them is start it, start the assessment, because it could be a great way to kind of set some foundation or almost a great way to verify that you are doing things in a proper way. So yes, it is a questionnaire. Yes, it is the questionnaire to kind of get you started in certification. But I do see it a lot more as a framework type, just like there's other frameworks out there that companies can kind of kick start to see. Are they aligning themselves? Are they pushing themselves further or at least get some guidance on what they're already doing? Okay.

**I know that companies can use BIA without seeking certification. Can you tell me what benefits companies can gain by using BIA without certification?**

Oh, my gosh. So much benefit. And that's kind of why I say like I tell companies to start that way because like, yeah, certification is, is grand in the sense of you have this, this label, you have this community. There's so much benefit to being a B Corp, but sometimes, like let's say

it's a scale up and they're a five-person team but are really like not growing in their like in their business model or they're not scaling in a sense that they can, or they should. That's a really high cost, right? And so, the benefit for them would be, "Oh, we have this certification to kind of look more serious on impact". But if they can already use this framework, which is completely free, which is very different than what's out there, use this framework to say, you know what, we want to be a responsible business and, but we don't know how to formalize this or hey, we do all these things and we think we're really great. And then they go through the assessment, and they go, "Oh, actually there's so much we can improve". So, I think there's a lot of benefit to do the assessment even without certification. And I also for people that are because I get a lot of like feedback o of like B Corp certification, it's not perfect, blah blah blah, blah, blah. But at the same time, then I say, Great, it's not perfect, don't certify, but then use the tool. It's ultimately a tool to see how you're fitting and how what things are estimated there. So, I think it's beneficial because people can or organizations can test themselves or there's a ton of companies that I work with, even ourselves, that we do good things but don't write them down. So, then it allows people to see, okay, this is what we need for consistency. So, I think it's, it's, it's just a free nice tool and I think also you'll get to know this with me, I give you way too much response. But in terms of that like, I think it's and I lost my second thing it's to do it's a free tool it's also different than other things are out there where like, let's say like EcoVadis, for example, which is obviously looking at supply chain, you pay to do that, right? Like you pay to have to use their frameworks and their and their capabilities where like this is something you sign up, you never get any spam mail, you never get any of these like sales things that even frameworks that are reputable, like they get a bunch of people reaching out to you and send you emails like, this is just a free tool. Why not use it for your benefit?

### **What are the advantages that companies can gain from the SDG MA compared with the B impact assessment?**

You might get a lot of different opinions on this. I and you don't see a lot of organizations actually use the SDG action manager, especially out here or in the Benelux region. In my opinion, how I see the SDG action manager is kind of like an added strategy. So as an example, let's say you start your assessment, you start seeing the SDGs that are associated to it, because obviously these tools work together, but then you want to go further in your commitment of land and sea protection. So then you can open up the SDG action manager and learn how to do more on that certain piece, because I think that's the benefit is just to push on the certain

priorities you want to in your strategy, because I think what a lot of businesses do is they say, “look at all the SDGs that we tackle and we touch on”, but like in reality, touching upon them doesn't actually make a strategy, make a plan, make a change. And so, if they're able to say like, “Hey, these are three priority SDGs in our strategy”, I think the action manager allows them to think further if they don't already have a very concrete like strategy on those. But that's my opinion on how I do it.

**Are there, and if so, what are the differences between the two tools? Are they complementary? Are they aimed at the same audiences? Do they have different aims?**

Yeah, it's kind of what I just said in the sense of I think they're very, very complementary. Um, I do think the BIA should be a base for SDG action manager's use. And again, not many people use the SDG action manager because I think they do the BIA, they go through, are they going to certify or not? And then forget that there's a lot more work to do. But I think they're complementary where you can start seeing the SDGs that are comparable to the work you're doing. And it could also help out organisations that are navigating how the heck they work within the SDGs, right? Like SDGs came out in 2015 and a lot of companies are like, “Look, we touch upon this, this and this”, but then they don't. Again, what I was saying earlier, they don't actually have a strategy, or they don't actually align their business correctly. And I think that's where that benefit comes in of “Great, you're a B Corp, you've certified”. How are you pushing yourself further? We'll look at the SDGs that you're affecting and try to kind of have a focal point. And I think that's where the next tool comes in. So, I think they're complementary. I think starting with the BA is the best way forward. Um, and I forgot that there was a third question there.

**Do they have different aims?**

I think, I do think they have different aims, but I think it also depends on the type of companies that are using them. Because most companies go to the BIA to certify to be a B Corp, and they'll use the SDGs to just explore SDGs a bit further or validate their work that they're doing in terms of that, where others like I don't see a lot of organizations using it for its aim and its goal. So, like SDG Action manager in my opinion, the goal is to push further and push broader strategies, more specific strategies to SDGs and tie them to your business and your business model. And

the BIA, I see it for most people as a framework tool to get you started on all or operational things within your business, and then that can lead into certification.

### **What disadvantages might companies encounter with these two tools?**

Disadvantage is that they think they're doing a lot better and then they see how many how much work they have. And then it's a lot bigger. I mean, it kind of. Disadvantage is like a weird word to use. It's it's more of. One, a reality check or two. A lot more work that's there. So. So you like I worked with a company right now. They just did their B Corp certification. They got points. I assume you know what the structure is. They got impact business model points on land and sea conservation. And then if they wanted to go further, we could explore the SDG action manager. But then it feels like the endless cycle of continuous work. But that's the point, right? So, so I feel like if it's a disadvantage, it's because companies aren't doing it for the right reason. It's a disadvantage because it's a lot more work. But that's why disadvantage for me is like a weird word. I don't see it as a disadvantage, just you have a lot more work on your plate.

### **Are there any barriers maybe to these two tools?**

Oh, absolutely. I think well, I know it's going to change in 2024 and the framework and the standards are going to change. I think within those barriers, yeah, there's a lot of local like I mean, you've explored the BIA, I assume like some of the questions are still kind of US-centric or North America-centric. So, some of those barriers, it does stop people from either trusting the assessment or continuing further or they say, "Oh, these are American questions, blah, blah, blah". And like I'm an American working in Belgium with Belgian clients on the assessment, and they just go, "Oh, like diversity, inclusion is just important to you because you're American". I'm like, "No, no, no. It's part of the assessment". Like, I know, I know GDPR, like, I know all this work. And so, they see it a bit of like, that's a barrier to work on things. But in reality, there's still so much even though we have so much regulation, there's still so much work that you can do on a diversity and inclusion. And I think that kind of like hinders people to push forward because they're like, "Oh, we have regulation. All these this is an American assessment". It's not because you see so many inconsistencies, right, of like locally and like local laws and etcetera that they go, "Oh, no, they don't know what they're talking about here in Europe". So, I think those are some barriers to not push forward when there is a lot of work in those areas.

**Are there similar tools to BIA and SDGMA? (what are they? And in what way does BIA or SDGAM provide added value for companies compared with the other tools?)**

There are a ton. And I'm trying to think of the there's one assessment that actually another piece of student told me about, and I knew it already. What was it called? Um, it's also another assessment. It's also about like holistic, um, business, like looking at all the different factors. I don't remember the name. There are. So, I will say a summary. I don't I can't name them right now. I think there is not one that encompasses all that the to do. So, what I mean by that is yeah there's other certifications that maybe focus on supply chain, other certifications. There are other certifications that focus on the overarching ness, but they they're not one as extensive. I don't think they have as many resources and they're not working cohesively with like B or the B Impact Assessment works with like IRS and like all these other things. And they kind of like the others kind of work alone. And so there is no like cohesive framework that evaluates everything equally. So, then you're comparing apples to apples. And I know you guys use apples to pears here, even though that's for me, it's apples to oranges. So, it's So there is. Yes, there is. I don't think there's one that's comparable in my opinion. If not, I'd also be boasting about that one. Um, and especially having BIA have the SDG action manager I think, and it's free and you don't need a certified to have them. I don't think that exists per se. It's just maybe they have others have pieces of each puzzle.

**Do you know of any rail companies that use one of the B Lab tools?**

I think they could use the assessment tool because they don't have to certify. Right? I, I think most public owned or maybe that's not right, or government owned or publicly funded or more complex kind of structure organizations. They use frameworks like GRI, they use frameworks. And I mean, there's a lot of obviously change coming with CSD. And so, I think those are great frameworks to be able to track progress, to report, and like you have to report and you have to do double materiality, all that stuff. Um, but I think where B Corp comes in is it allows them to kind of break that down a bit more tangibly, if that makes sense. So yes, other train and rail like right now we're working with, I don't know if I can say that out loud, actually. We're working with a road improvement company in Belgium. And so, they are also using GRI, and we do Jira reporting. But again, it doesn't like break it down to what does your policy look like? Like what is a progress plan? It's just more of like a strategic how are we hitting some of these topics?

Right. So, yes, yes, companies use it. Yes, they're more frameworks that are like reporting frameworks, whereas B Corp, I think is a great useful framework when you want to start breaking some of those down and you can do it for free. And again, don't need to certify because you're a government organization.

**So, do you think B Lab tools can be useful for all sectors, including the railway?**

Yeah, I mean also I mean they say it so I don't actually know if this is true but B lab, at least from the States or from North America. They say nonprofits also use the assessment tool to help build their strategy and help build their frameworks, and they just don't pay or certify. So that's where like a really added benefit. I think it works for every industry, Even if you're more established on sustainability, it could get you just as a check of like, how are you doing with all these subjects?

**I'd like to know how the benchmark works. Because I didn't find any railway companies being a B Corp, but I still have a comparison for the sector. How does it work?**

What they're doing is instead of. Can you. Can you tell me I don't know if you can tell me this. So when you signed up and you did a profile, you know how you can select the size and then you have this like it's not industry, but it's. Yes. What's the what's the word? Let me open mine up. One second. So, it says. Market company size sector industry category and industry. So they're grabbing it as close to the industry category as you can meet. So obviously, I mean, railway organisations, that's a really weird like most of them are publicly or publicly funded or government owned or etcetera. So, when you're looking at that data, you have to keep in mind the likelihood that it's a railway company is definitely not likely. Also, when you're looking at those industry categories and benchmarks, for the most part, those are for certified companies or like in there's some agreement with like an NGO that's using the framework to be able to like build their strategy and they're getting like a score for themselves, but they're not certifying. Right? So that is kind of you have to take that a little with a grain of salt of across the industry. I don't know of transportation or across the industry of like not necessarily construction, but in that material kind of base, they're taking that average. So, I wouldn't necessarily say it's railroad.

**When we complete the assessment are we compared only to B Corps or to all the companies that have completed the assessment?**

It should in theory be all companies that completed the assessment. So obviously that's when you get those companies that didn't certify or that percentage because they submit and maybe they went through evaluation and verification. They lost a bunch of points, or they submitted and didn't get to. So, there is a big variety there. But in theory it should be of all companies that submitted because that's also why you have that like payment fee, right? So, the payment is saying you are verifying that you want to continue on to this. Um, whereas if you don't, you're just kind of like using it as a tool. So, it's also one of those things of like if part of your project is actually submitting and like doing, yeah, like, you know, so that, that comparison just won't be able to happen because you have to pay after, right? So, it is for all that have paid that whatever fee and have submitted.

**So, it's with companies that have at least 80 points?**

They already did and lost. Like the one I the one I just finished right now. We also on the other end, we applied with 80. 84 points. And then as we went through. Evaluation, we went to 81 and I panicked. And then I was like, "Oh my gosh, they're not going to certify". And then we went to verification, and they got 96. So, you know, so it's one of those where maybe it's the opposite and they ended up with like 70. And I always tell when I when I do the assessment for profit, I tell them to kind of always aim for 90, 95 because, you know, you're going to end up somewhere probably lower. Um, and so it's yes. So, to answer your question, yes, at least 80. But at the same time, there might be some that are just not getting accepted because of the complexity.

**Why B Lab isn't open to all forms of organization such as state-owned companies?**

So, I can speak for only a certain part obviously right because I'm not b-lab. But, um, I think let's look at it. I'll work on government owned in a second, but let's look at. For profit versus nonprofit, right? So nonprofit in theory, they all are a profit because they're all already working on solving an issue, right? So, by the terminology of there are for profit, a founder, sorry, a nonprofit NGO, a foundation, these are all under the principle of, I don't know, they're solving poverty, or they have a mission that that is why they're not profiting from it. Right. And so, within that case, one, there's a lot of evaluation already for nonprofits and NGOs, um, because they need to go through all that for traceability and transparency and everything. So, but there was no evaluation for, for profit organizations like how as, as we talk about like capitalism, if

we talk about like systems, our system is made out of driving money. Well, in that case, there's no evaluator of all this capitalistic society, etcetera stuff. Are we considering people, are we considering planet, etcetera? We're a nonprofit NGO should now if we take that logic for like governmental again, I can't speak for B-lab, but in terms of government owned or publicly funded governments and publicly funded things should be working for the benefit of people. They should be also having a purpose of why they exist, because it's if you look at trains, it's helping our environmental footprint in Belgium. It's accessibility for transportation for people. So, they should have a purpose of why they're receiving funds and why it's a publicly funded thing. So, adding an assessment on top of that doesn't really make sense, just like in the line of like the NGO nonprofit thing. But also, it starts getting a little sketchy, right? When a government owned thing or publicly funded thing gets a different certification. And how do you make sure that there is no, uh, of like mishandling of you have a publicly funded thing get certified. So, did they influence or lobby these things to change? Or what if because I know Belgian politics are so complicated, but like, what if one party, like they invested a bunch of money in, I don't know, the, the transportation like industry because they got a certification and then others that are working really hard to transform don't get the funds because they didn't get the certificate. So, it gets a little like iffy territory. So, in my opinion that's why and like government funded or publicly funded or state run, whatever you want to call them, should not have that because they should have their own diligence that like politics have to abide by.

**Do you know if B Lab plans to open up to these other forms of organization in the future?**

I mean, you never know. I don't foresee it. I do foresee maybe some partnership because you do see that in like if you look at maybe not the B Lab Europe's. Oh, we our company actually made their website. So I'm trying to think of where it is. Um, I don't think they have it on their site, but if you look at the global site, they talk a lot about partnerships and like partnerships also with NGOs and just moving over to make a better, more accessible framework or moving over to change policy. And so, I do see it maybe from a partnership point of view of scaling this in a maybe a different way for different people or working on a comms or framework for these groups. But I don't see them necessarily falling under the BIA certification in the future.

**Do you think that the CSRD will have an influence on the B Corp certification?**

Oh, absolutely. Absolutely. I think, I mean, one, I know it's not like completely final, but there are a lot of overlapping and overarching things already. And I think when you talk about reporting and you talk about all these things, great. You can report all you want. But then once you actually start checking in what you're actually doing, so like, say, do gap piece, I think that's where B Corp could really come into play for a lot of that or could be the strategy that helps fill out what CSR is looking for. Did I say that right? Um, and then in terms of I think the frameworks also completely changing, right? 2024 and I saw like a record player, but like it's supposed to be completely different. It's not going to be I mean, the assessment changes every three years. It's not one of those it's really a re-adaptation that's also not English, but it's because it's also considering what other legislation changes, what other things are coming. And so that's also why it's not final because they're in. I had a call last week where we talked to the policy lead at B-lab about they're constantly like working there to lobby for some of these things to be pushed further because they're also using it in their assessment. Right. So how what a better way to work to make sure legislation is there to make sure the framework was there. And so, when CSD and other things launch, like even the direct EU Green claims like the first draft came out of like, what can you what can you say or what were, where did you where did you can you use is B Corp certification going to be like a greenwashing thing? They have to also align all of that, right. So, I think absolutely it will affect I think it might be like a great starting tool for or because this new framework is coming. 2024. I just got an email saying 2025 I think it might be like the perfect time where they say, let's wait and see. Or they have a lot more. Obviously contacts up. There are already kind of. Coordinating of what that looks like for B Corp.

*Annexe 15 : Entretien The Shift, Jente Fillet*

### Entretien The Shift, Jente Fillet

#### **How would you describe the B Impact Assessment and what is the purpose of this tool?**

The impact assessment is an online tool which is free to use for all types of companies, so even nonprofits that can get certified. It measures your positive impact on five different pillars. Looking at the environment, looking at the impact of your organization on your workers, your clients. What else do we have? Your community, and then the last one is your governance. You won't lose any points for things that you aren't doing, so you will only get points for things that

you are doing. At the end, if you fill in the tool because you have different questions, depending on the size of your organization, where you are located, and how big you are, so how many workers you have. You will have different questions depending on these things and then also depending on the answers you give in the questionnaire. For example, if you answer A on a certain question, you will get another follow up question, whereas if you answer B, you will get another question. It depends on what you exactly do as a business, how many questions you will get. But the idea is that at the end, you get a full impact report, really showcasing where you are as a company and also an impact improvement report that shows how you can improve.

**I know that companies can use the BIA without seeking certification. Can you tell me what benefits companies can gain by using BIA without certification?**

I think what's most useful about BIA, even if you don't certify, is just the fact that it gives you a very realistic view of where your company is in terms of sustainability, a lot of the tools out there focus on just one thing. For example, just looking at your CO<sub>2</sub> footprint or just looking at biodiversity, but there aren't a lot of tools that can combine everything. I think what would be useful for companies even without certification is using the BIA as a mean to see where they are today and also using it as a means to see where they can go. Using it as a compass for their organization to decide on the sustainability strategy, but also the broader strategy of the company, I would say.

**What are the advantages that companies can gain from the SDG Action Manager compared with the B Impact Assessment?**

The two are actually linked. If you start, for example, with the B Impact assessment and you want to work then on the SDG Action Manager, you will see that a lot of the questions from the BIA and your answers are directly transferred into the SDG Action Manager. In that sense, the two are connected, but the SDG Action Manager really more focuses on the SDGs. For a lot of companies, I would say that that's more tangible or that's more like the terminology that they use to communicate. For example, saying that you work on SDG 17, which is partnerships for the goals. I think for a lot of companies, that's the language that they are used to. I would say that using the SDG Action Manager, maybe it's more clear because people know the SDG s better than they know B Corp. But besides that, I would say that both are impact tools that show where you're already taking action and how you can improve. But then for the SDG Action

Manager, it's really mentioned as the SDG s, and it really targets out one or two SDGs where you can have the biggest impact as a company.

**You already answered a bit my next question. My question was, are there any and, if so, what are the differences between the two tools? Are they complementary? Are they aimed at the same audiences? Do they have different aims?**

Yeah. So, I would say that they are definitely complementary. I would actually suggest if a company is new to start the other way around. So, starting with the SDG Action Manager, it's very more understandable, I would say, for a company that doesn't know a lot maybe about sustainability already or isn't like far in the sustainability journey because it's just easier since they use the SDG terminology. Then starting maybe with the BIA. As I mentioned, you have questions that are similar and then they are already linked and already filled out for you, which is really easy. But then a lot of questions are also different or more specified because they really want to specify it either on the SDGs or want to make it more specific for the company in the BIA. But I would definitely say that you can use both. But I see that the companies that are, for example, B Corp certified and have already filled in the BIA, don't usually also fill in the SDG Action Manager because they feel that it's more general and fluffier and that the BIA is already more going a step further.

**The SDG Action Manager is more for the newcomers?**

Yeah, more like if you're starting and you are looking for a tool to set see where you want to go with your sustainability strategy, I would say SDG Action Manager. Then if you're already a bit further in the process or really want a challenge, then I would say the B Impact Assessment.

**What barriers can companies encounter with these two tools?**

I would say that it takes quite some time. One barrier would be that if you're a smaller company, that you would need a person working on it. And if you don't have a sustainability manager, for example, or you just have one person within your organization who works on sustainability, it takes a lot of time from that person to really work on the assessment if you want to do it right. That's definitely one thing. Also linked, of course, to the financial part that you're actually paying one person within your organization to do that assessment and then they can't do other

things. Then maybe also that it's sometimes still a bit US centred. You get different questions depending on your location. But I still hear from a lot of companies that some questions just don't make sense for Belgium. For example, there's a question about living wage. Do you pay the people within your organization a living wage? But that's something you have to do in Belgium. So sometimes the questions are completely aligned with the rules here in Belgium. Those are maybe two main barriers.

**Are there any similar tools to the BIA? And what are they?**

I think, yeah, definitely some that are similar, but not exactly the same. But for example, the Future Fit tool, I don't know if you know that one. The Future Fit benchmark is also a similar tool where they're looking at the impact that you're making but splitting it into two. So, on the one end, the negative impact, and then on the one end, the positive impact. And what they do is they actually set goals to improve the positive impact, but also break-even goals to counterbalance the negative impact. So, it looks at those two things, whereas the BIA is more focused on the positive things that you were doing. And there is a separate disclosure questionnaire where you also need to mention maybe more negative practices that you have, but it's less focused on that. Those two are pretty similar. And then there's this tool from... What's it called again? Voka Charter Duurzaam Ondernemen, which is maybe it's more on the Flemish side, which doesn't really measure your impact. But it's also a way to help organisations take actions. But I would say that it's more focused on real concrete actions, whereas the BIA is more strategy and more high level. And with the Voka Charter Duurzaam Ondernemen, you're more looking at taking two actions each year, for example, on one of the SDGs. So, it's a lot more concrete.

**My work is focused on the NMBS, which is a state-owned company. I have other questions about this particularity. Do you think that B Lab tools can be useful in all sectors, and in my case, including the rail sector?**

Yeah, of course you need to fill in like when you start an account, you need to fill in your sector. That's like one of the first things you need to do. And depending on that, you will just get different questions. And so, transport is also one of them. So, I think it's definitely for the transport sector, super useful because I feel like they have a lot of impact. So, there is a lot of things that they can improve and a lot of impact that they can make if they start becoming better

in terms of sustainability. So, it's definitely useful for them. And I think it's definitely also useful for state owned companies, even if they can't get certified, to still use it just for themselves. Because what I hear from the companies that do have the certification, they don't do it for business reasons because it's not super popular and well known in Belgium yet. I mean, we have 60 companies, so that's not a lot. So, they mostly just do it because they really want to see, is this something that our company can do, and do we get enough points? So, I think doing the exercise still useful for your company.

**So, you think it's also useful for public organizations?**

Yeah, for sure. And mostly they can't certify, but sometimes there are kind of exceptions. So it depends on how much percentage of the companies actually owned by the government or by the state. So yeah, depending on that, there might be slight possibility that some of them can certify anyways.

**What added value can B Lab tools bring to companies that are already using other tools such as the GRI or the EcoVadis score, for example?**

I think what's special about the B Corp tools is like one that it's super holistic, so it looks at not only environmental aspects, but it also looks at social aspects. It looks at your organization internally, it looks at your impact externally. So, it covers kind of all the bases and can definitely be combined with other tools. For example, there are some questions in the BIA about if you have climate reduction, like CO<sub>2</sub> reduction targets at, for example, Science Based Targets Initiative, so they are compatible. And then if you choose to certify, one of the other big advantages would be that you join a community of like-minded businesses. So, companies that kind of are all striving for the same thing, of really changing the economic system. There are a lot of events that are hosted by B Lab and by the Shift here in Belgium where you can meet like-minded businesses and other certified companies where you can learn together. So, I would say that that's also one of the bigger advantages.

**Why B Lab isn't open to all form of organizations such as state-owned companies.**

Yeah, nonprofits, for example. So, for nonprofits, B Lab's goal is really to change the economic system by convincing for profit companies to not only measure their financial data for their shareholders, but also really measuring their impact on all stakeholders. So, nonprofits can't

certify because they already have that benefit or that goal. That is kind of the reason why they exist. They want to have a positive impact on all stakeholders anyways. So that's why they can certify, because B Lab really wants to convince the for-profit companies that usually don't have that positive impact on all stakeholders in their statutes, for example, to really change their mindset. So that's for the nonprofits, for the state-owned companies, the reason why they mostly can certify is because there would be a lot of changes in ownership every time that there are new people, new politicians that govern the country. So that's the reason why B Lab doesn't want to do that, because then that would mean that every couple of years the ownership is changed.

**Do you know if B Lab plans to open up to these other forms of organization in the future?**

So, the governmental institutions, I think they're looking kind of into it because we see that there are a lot of more state-owned companies that have an interest, especially in Belgium, because you have some big ones like B Post or Proximus. So, it would be a pity to kind of not open it up to them because these are very typical Belgian organizations and would be nice to have them in the community. So, I think that's something they're looking into. And then nonprofits, I don't think that that will happen soon, especially because they can still use the tools, they just can't get certified, there are a lot of other certifications like Fair Trade, and I don't think that that's such a big issue. But the reason for this is because everything needs to come from B Lab Global, which is based in the US. So, it's not just something that we can decide on, for example, Belgium or the Benelux region. So that's why processes are really slow and takes a lot of time to kind of make those thought exercises.

**So, B Post and Proximus will try to...**

No, so it was just an example. There are sometimes organizations that are interested and then it would be like a pity because they are very well known. So, it would be nice to have them in the movement. But it's something that B Lab is thinking about, but it's not yet decided on.

**How do you think the CSRD will impact the B Lab Europe and the use of the tools?**

It's a very good question. I think it can go both ways. So, on the one hand, I hear a lot, like for example, from federations that they say, like, we are not going to push the B Corp certification

or the B Corp movement on our members because they will already have a lot of work with all the things, they need to do for the EU legislation. So, I don't want to give them something on top of it like the BIA to fill in. But on the other hand, I think that it can just be useful to use the BIA before the EU legislation arrives, because then you will have kind of like you'll be one step ahead of other companies because you've already measured a lot, which is something that will be required, especially for the bigger ones. So, you've already done that. And second, you already get ideas on how to improve. So, I think if you are B Corp certified or are using the BIA as a tool, you're already working towards the legislation that you will anyways need to confirm to.

### **Do you know if B Lab Europe plan to adapt to the CSRD?**

Yeah. So, every couple of years, the way that companies are certified changes. So, they go through the BIA and they kind of look at all the questions if they're still relevant, because, for example, a question where you score a lot of points, like three years ago might have changed three years later and might not be relevant anymore, or have gone, like, the status quo. So now they are looking into new performance requirements, and the idea is to kind of incorporate more of the things that they will also need to do for the EU legislation. So, I think the idea is to kind of start launching the new standards as of 2024 and then probably starting to certify companies as of January 2024. So, they are definitely looking into it and also trying to link it more because we get a lot of feedback from companies that they don't want extra things on top and that it would be good if it's all integrated in one tool.

### **Okay, so the BIA could help companies to comply with the EU regulations?**

Yeah, I think definitely a lot of the questions will be linked to the legislation. Maybe not directly, but indirectly. Definitely.

## **3. B Impact Assessment**

*Annexe 16: Comparaison BIA: Gouvernance*

|                                | SNCB | PNWTS | Baobab Express | Moyenne |
|--------------------------------|------|-------|----------------|---------|
| Mission et implication         | 1.3  | 1.8   | 1.2            | 1.5     |
| Responsabilité de l'entreprise | -    | 2     | -              | 2       |

|                         |     |     |     |     |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Éthique et Transparence | 3.4 | 5   | 2.2 | 3.6 |
| Mission protégée        | 2.5 | 7.5 | 2.5 | 5   |

Annexe 17: Comparaison BIA: Collaborateurs

|                                          | SNCB | PNWTS |
|------------------------------------------|------|-------|
| Sécurité financière                      | 6.1  | 12.4  |
| Santé, Bien-être et Sécurité             | 7.8  | 8.4   |
| Développement de carrière                | 1.5  | 4.6   |
| Développement de carrière (Salarié-e-s)  | 0.1  |       |
| Engagement et Satisfaction               | 2.8  | 6     |
| Engagement et Satisfaction (Salarié-e-s) | 2.2  |       |
| Développement professionnel du personnel | 0    |       |

Annexe 18: Comparaison BIA: Collectivité

|                                          | SNCB | PNWTS | Baobab |
|------------------------------------------|------|-------|--------|
| Diversité, équité et inclusion           | 4.6  | 5     | 2.8    |
| Impact économique                        | 5.7  | 4.3   | 8      |
| Engagement civique et Donation           | 0.8  | 4.2   | 4.5    |
| Gestion de la chaîne d'approvisionnement | 2.3  | 6.6   | 2.6    |

Annexe 19: Comparaison BIA: Environnement

|                          | SNCB | PNWTS |
|--------------------------|------|-------|
| Gestion environnementale | 3.2  | 5.6   |
| Air et Climat            | 3.5  | 2.5   |
| Eau                      | 4.1  | 0.5   |
| Terre et Vie             | 4.6  | 2.7   |

Annexe 20: Comparaison BIA: Clients

|                         | SNCB | PNWTS |
|-------------------------|------|-------|
| Gestion de la clientèle | 3.9  | 4.2   |

<https://app.bimimpactassessment.net/company/354087/assessment/430044/q?view=bia-performance-report>

## Annexe 21: Résultat d'ensemble "B Impact"



Annexe 22: BIA complet

## Gouvernance

## Mission et implication

### OPÉRATIONS

#### 1.3

## Accent mis sur le niveau d'impact

Décrire l'approche de votre entreprise dans la mise en oeuvre d'impacts positifs.

Il s'agit d'une question non pondérée qui n'aura pas d'incidence sur votre score et qui est posée uniquement à des fins de recherche / d'analyse comparative.

- ☐ La création d'un impact social ou environnemental positif n'est pas un objectif clé pour notre entreprise
- ☐ Nous ne considérons qu'occasionnellement l'impact social et environnemental dans certains aspects de notre activité.
- ☒ L'impact social et environnemental est souvent pris en compte, mais il n'est pas prioritaire dans nos prises de décision.
- ☐ Nous intégrons systématiquement l'impact social et environnemental à la prise de décision, car nous estimons qu'il est important pour le succès et la rentabilité de notre entreprise.
- ☐ Nous considérons l'impact social et environnemental comme une mesure principale du succès de notre entreprise et la rendons prioritaire même quand elle n'améliore pas la rentabilité.

### Énoncé de mission

Veillez saisir votre énoncé de mission ici.

Agir ensemble pour une mobilité durable

Points disponibles: 0.00

### Prise de décision sociale et environnementale

Comment votre entreprise intègre-t-elle la performance sociale et environnementale dans la prise de décision ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ La formation des employés inclut des réflexions concernant les enjeux sociaux/environnementaux importants pour notre entreprise ou sa mission
- ☒ Les descriptions de poste des managers intègrent explicitement la performance sociale et environnementale
- ☒ Les évaluations de performance intègrent formellement les questions sociales et environnementales
- ☒ La description de poste des membres de l'équipe de direction inclut la performance sociale et environnementale et entraîne des avantages financiers
- ☒ Le conseil d'administration examine la performance sociale et environnementale
- ☐ Nous mesurons nos externalités en termes monétaires et les intégrons à nos bilans financiers
- ☒ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.31 sur 0.35

### Responsables ayant des responsabilités liées à la mission de l'entreprise

Si le/la Pdg et ses subordonné-e-s direct-e-s ont des responsabilités liées à la mission, quel pourcentage d'entre eux ont une rémunération liée à la performance sociale et environnementale précédemment sélectionnés ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-49%
- ☐ 50-99%
- ☐ 100%

Points disponibles: 0.35

### Examen de la gestion sociale et environnementale

Au cours de la dernière année, quel pourcentage de cadres à temps plein ont fait l'objet d'une évaluation formelle et écrite de leur performance qui comprenait des objectifs sociaux ou environnementaux?

- ☐ 0
- ☐ 1-49%
- ☐ 50-99%
- ☐ 100%

Points disponibles: 0.35

### Descriptions des postes de cadres liées à la mission

Lesquels de vos cadres ont leur rémunération liée à la réalisation de mesures ou d'objectifs sociétaux et/ou environnementaux spécifiques?

Veillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☐ Aucun

### Descriptions de poste de cadres supérieurs incluant une performance sociétale ou environnementale

Quels enjeux sociaux ou environnementaux apparaissent dans les responsabilités ou les attentes liées à la performance décrites dans les descriptions de travail du directeur général et de ses subordonnés directs ?

- ☐ Performance en matière de droits humains et des conditions de travail (chaîne d'approvisionnement comprise)
- ☐ Engagement de la communauté (y compris le bénévolat et les dons de charité)
- ☐ Servir les consommateurs-trices dans le besoin
- ☐ Performance environnementale
- ☐ Autre innovation sociétale ou environnementale (veuillez préciser)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.35

### Vérification de la performance sociétale et environnementale par le conseil d'administration

Le conseil d'administration ou l'organe de gouvernance équivalent passe-t-il en revue la performance environnementale et sociétale de l'entreprise au moins une fois par an ?

- ☐ Notre conseil d'administration ne vérifie pas cela.
- ☐ Oui, le conseil d'administration reçoit une mise à jour générale sur la performance sociétale et/ou environnementale de l'entreprise
- ☒ Oui, le conseil d'administration évalue les indicateurs de performance clés (KPI) sur la performance sociétale ou environnementale de l'entreprise
- ☐ N/A - Notre société n'a pas de conseil d'administration ou d'organe de direction équivalent

Points obtenus: 0.35 sur 0.35

### Méthodes d'engagement

Quelles méthodes l'entreprise utilise-t-elle pour solliciter les commentaires des parties prenantes sur ses performances sociales et environnementales sur des questions importantes?

- ☒ Enquêtes auprès des parties prenantes et / ou groupes de discussion
- ☐ Réunions publiques ou forums
- ☒ Rencontres individuelles avec les parties prenantes ou leur représentants
- ☐ Groupes de travail et / ou groupes consultatifs centrés sur les parties prenantes
- ☐ Conseils consultatifs de parties prenantes qui relèvent directement des cadres supérieurs et / ou du conseil d'administration
- ☐ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.23 sur 0.35

## Gestion des problématiques sociales et environnementales importantes

Comment votre entreprise identifie-t-elle, mesure-t-elle et gère-t-elle les problèmes sociaux et environnementaux les plus importants liés à vos opérations et à votre modèle d'affaires?

- ☒ Nous suivons des mesures d'impact que nous avons choisies en fonction de la mission de l'entreprise ou suite à une décision prise par la direction
- ☐ Nous avons réalisé une évaluation des impacts significatifs de notre entreprise en utilisant des mécanismes d'engagement des parties prenantes ou de la recherche
- ☐ Nous avons identifié et mesurons des indicateurs en fonction des résultats de l'analyse de matérialité que nous avons effectuée pour l'entreprise
- ☒ Nous avons fixé des objectifs de performance pour toutes les problématiques importantes et mesures identifiées
- ☒ Nous mesurons les résultats sociaux et environnementaux significatifs produits par notre performance à l'égard de nos indicateurs clés de performance (KPIs) au fil du temps
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.24 sur 0.35

## Identification des enjeux importants

Sur la base des processus que vous avez mis en évidence, quels sont les enjeux importants qui ont été identifiés ?

la consommation d'énergie et d'eau, le recyclage, l'assainissement des sols, l'accessibilité autonome, la diversité et l'inclusion, la mobilité des employés, des achats et contrats de concessions responsables

Points disponibles: 0.00

## Évaluations de la matérialité

À quelle fréquence votre entreprise effectue-t-elle ou examine-t-elle son évaluation de l'importance des problèmes sociaux et environnementaux?

- ☐ Tous les deux ans
- ☐ Chaque année
- ☐ Moins que tous les deux ans
- ☐ L'entreprise a mis en place des processus pour vérifier et affiner les évaluations de matérialité sur une base continue
- ☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.35

## Traitement des réclamations des parties prenantes / droits humains

L'entreprise a-t-elle adopté l'une des pratiques suivantes pour répondre aux griefs des parties prenantes et / ou aux allégations relatives aux droits humains?

- ☐ L'entreprise publie un rapport public concernant toutes les allégations / griefs importants
- ☒ L'entreprise a mis au point un protocole spécifique sur la manière d'enquêter et de traiter les récriminations
- ☐ L'entreprise a mis en œuvre ou révisé ses pratiques et a rendu publiques ces modifications afin d'atténuer les problèmes soulevés via le mécanisme de réclamation au cours de la dernière année
- ☐ L'entreprises a des services de médiation géré par un tiers indépendant pour répondre aux griefs/réclamations de ses parties prenantes (locales ou internationales)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.09 sur 0.35

## Éthique et Transparence

OPÉRATIONS

**3.4**

## Structures de gouvernance

Quel est le plus haut niveau de surveillance de l'entreprise?

- ☐ Gouverné par un propriétaire ou un dirigeant (incluant le conseil d'administration composé uniquement de propriétaires et de dirigeants)
- ☐ Gestion, comité exécutif ou gouvernance démocratique
- ☐ Conseil consultatif sans responsabilité légale
- ☒ Conseil d'administration (avec au moins un membre qui ne soit pas un dirigeant ou un propriétaire de l'entreprise)

Points obtenus: 0.33 sur 0.33

---

## Caractéristiques de l'organe de gouvernance

Parmi les énoncés suivants, lesquels s'appliquent au conseil d'administration de votre entreprise ?

- ☒ Il se réunit au moins une fois par trimestre
- ☐ Un taux de présence minimum est requis pour chaque membre du conseil d'administration
- ☐ Possède l'autorité budgétaire d'engager des consultant-e-s tierces et tiers indépendant-e-s sans l'approbation de la direction
- ☐ Effectue de façon régulière une auto-évaluation de la performance du conseil d'administration
- ☐ Effectue une évaluation indépendante et régulière de la performance du conseil d'administration
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A- Pas de conseil d'administration

Points obtenus: 0.11 sur 0.33

---

## Composition de l'organe de gouvernance

Parmi les énoncés suivants, lesquels s'appliquent au conseil d'administration de votre entreprise ?

- ☐ Il inclut au moins 50% de membres indépendant-e-s
- ☐ Tous les administrateurs exercent au plus quatre autres mandats au sein du conseil.
- ☒ La durée du mandat est fixée dans les règlements administratifs du conseil
- ☒ Exige la séparation des rôles entre la fonction de président du conseil d'Administration et de directeur exécutif
- ☐ L'organisation est une coopérative et élit sa direction parmi ses membres
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A- Pas de conseil d'administration

Points obtenus: 0.33 sur 0.67

---

## Représentation des parties prenantes dans l'organe de gouvernance

Est-ce que le conseil d'administration de votre entreprise possède des sièges ayant le droit de vote et représentant:

Sélectionnez toutes celles qui correspondent.

- ☒ Collaborateurs cadres
- ☐ Les collaborateurs-trices non cadre
- ☒ Expertise communautaire (exemple: représentant d'une université locale)
- ☐ Expertise environnementale (exemple: ONG environnementale)
- ☐ Clients
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A - Pas de conseil d'administration ni d'équivalent

Points obtenus: 0.04 sur 0.17

## Caractéristiques du Comité d'audit

Parmi les éléments suivants, lesquels s'appliquent-ils au comité d'audit du conseil d'administration de votre entreprise?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☐ Le comité se réunit au moins 4 fois par année
- ☐ Tous les membres du Comité d'audit sont indépendants
- ☒ Des procédures sont en place afin que les auditeurs internes rendent des comptes directement au comité d'audit dans les cas d'inquiétudes quant à l'exactitude et l'intégrité des rapports financiers
- ☐ Tous les honoraires de l'auditeur indépendant liés aux audits ainsi ceux non liés aux audits, sont divulgués
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A - Pas de comité d'audit
- ☐ N/A- Pas de conseil d'administration

Points obtenus: 0.11 sur 0.33

## Engagement des actionnaires

Lequel des énoncés suivants s'applique à vos pratiques d'engagement des actionnaires?

- ☐ L'entreprise permet le vote par procuration à travers d'un bulletin de vote: le vote électronique, le vote par procuration ou d'autres mécanismes non présentiel
- ☐ Des mécanismes sont mis en place pour le vote des actionnaires à bulletins secrets
- ☒ La structure de propriété de l'entreprise suit le procédé \*une action = un vote
- ☒ Les actionnaires ont le droit formel de voter sur les changements des articles d'associations, les règlements, les structures de gouvernance et le contrôle des provisions financières de l'entreprise
- ☒ Les actionnaires ont le droit de nommer des membres du conseil
- ☒ La communication aux actionnaires inclut les rapports de performance financière ainsi que sociale et environnementale
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.33 sur 0.33

## Code de déontologie/éthique

Quelles sont les exigences formulées par le code d'éthique de votre entreprise ?

- ☒ Interdiction des commissions occultes sous quelque forme que ce soit, y compris les pots-de-vin ou les cadeaux, sur n'importe quelle partie des contrats de paiements et accords de paiement indirects
- ☐ Politique de surveillance officielle couvrant les contributions de nature politique directes ou indirectes, les dons de bienfaisance et le mécénat.
- ☒ Divulgaration publique des contributions en nature et financières octroyées aux partis politiques et politiciens, aux groupes de pression, aux organismes de bienfaisance et aux groupes de défense des droits.
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A - Pas de code de conduite / d'éthique

Points obtenus: 0.22 sur 0.33

### Formation sur le code d'éthique

Parmi les groupes de parties prenantes suivantes, lesquels doivent participer à une formation régulière sur le code de déontologie / éthique de votre entreprise?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☐ Dirigeants et cadres supérieurs
- ☒ Partenaires commerciaux, contracteurs et fournisseurs
- ☐ Les filiales
- ☐ Coentreprises (joint-ventures)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.11 sur 0.33

---

### Formation sur le Code de déontologie/ éthique

Comment votre entreprise informe-t-elle ses employés au sujet du code d'éthique sur les comportements à avoir, les pots-de-vin et la corruption ?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☐ Nous formons le conseil d'administration sur le Code au moins une fois par année
- ☒ Nous informons tous les nouveaux collaborateurs du contenu du Code
- ☐ Nous formons de manière continue nos responsables sur le Code
- ☐ Nous formons de manière continue nos collaborateurs non-cadres sur le Code
- ☐ Nous communiquons les modifications au Code chaque fois qu'il est mis à jour
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucun Code d'éthique ou équivalent, ou aucune formation sur le Code d'éthique

Points obtenus: 0.11 sur 0.33

---

### Politique sur les infractions au code d'éthique

En cas de violations importantes du code d'éthique de votre entreprise, quelles actions y a-t-il officiellement en place?

- ☐ Les infractions, y compris les détails de l'affaire, sont rapportées au conseil d'administration
- ☐ Les infractions, y compris les détails de l'affaire, sont rendues publiques
- ☐ Les infractions signalées sont rapidement examinées par un tiers indépendant
- ☒ En cas d'infraction, les collaborateurs sont licenciés ou sont sujets à des mesures disciplinaires
- ☒ Les contrats avec les partenaires commerciaux en litiges sont rompus
- ☐ L'entreprise apporte des améliorations au programme anti-corruption par le rapport de faits réels - annoncés
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A - Aucun code de conduite des affaires

Points obtenus: 0.17 sur 0.33

---

### Pratiques anti-corruption

Parmi les systèmes de prévention et de reporting anticorruption suivants, lesquels sont mis en place?

- ☒ Politique écrite concernant les lanceurs d'alerte incluant une politique de confidentialité
- ☐ Diffusion de la politique relative aux lanceurs d'alerte à tous les collaborateurs-trices et partenaires commerciaux
- ☐ Communication sur le système de lutte contre la corruption au moins une fois par an aux parties prenantes internes et externes concernées
- ☐ Formation annuelle sur le système anti-corruption
- ☐ Fournir des outils de soutien et des conseils (p. ex. sondage d'autoévaluation pour les services à haut risque)
- ☒ Processus anonyme pour signaler les problèmes et les réclamations
- ☐ Département ou surveillance individuelle avec un accès direct au conseil d'administration
- ☐ Nous participons à une action collective avec les gouvernements, les organisations locales, les ONG et autres entreprises pour agir contre la corruption
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.13 sur 0.33

---

## Surveillance de la conformité à l'éthique et à la non-corruption

Votre entreprise a-t-elle pris l'une des mesures suivantes pour surveiller et rendre compte de votre programme anti-corruption?

- ☐ La responsabilité de la surveillance a été clairement attribuée et des ressources ont été mises à disposition
- ☐ Des mécanismes sont en place pour une surveillance continue (auto-évaluations internes des employés, surveillance automatisée des contrôles)
- ☐ La direction de l'entreprise (p. ex. conseil d'administration, comité de contrôle) examine les résultats des examens internes et externes et s'assure que les changements requis sont mis en œuvre de manière appropriée
- ☐ Une assurance externe indépendante est effectuée pour renforcer la sécurité de la direction et des parties prenantes en ce qui concerne l'efficacité du programme de lutte contre la corruption
- ☐ Des annonces de rapports sur le programme sont faites aux parties prenantes internes et externes (ateliers, annonce du chef de la direction, lettre d'information) de manière régulière, au moins une fois par an
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.33

## Contrôle financier

Votre entreprise applique-t-elle l'un des contrôles financiers suivants ?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☒ L'évaluation des risques de fraude sont menées annuellement et les déficiences identifiées par le contrôle interne sont communiquées au conseil d'administration et à la haute direction
- ☒ Le département d'audit interne a un accès direct au conseil d'administration et au comité d'audit
- ☐ La description des descriptions de poste concernant les directeurs et les collaborateurs définissent clairement les attentes en matière de rapport financier, de responsabilités ainsi que le processus (autorisation, approbation et vérification) encadrant les dépenses professionnelles
- ☐ Les contrôles financiers sont documentés au minimum pour les activités de décaissement en espèces, mouvements débiteurs, mouvements créditeurs et gestion des stocks
- ☐ La majorité des contrôles financiers sont automatisés
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.22 sur 0.33

## Transparence de l'entreprise

Quelles informations l'entreprise met-elle à disposition du public de manière transparente ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Usufruits de l'entreprise
- ☒ La performance financière (au minimum transparente pour les collaborateurs)
- ☒ La performance sociale et environnementale (p. ex. rapports d'impact)
- ☒ La liste des membres du conseil d'administration
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.25 sur 0.33

## Transparence sur les informations financières avec les collaborateurs-trices

Comment votre entreprise partage-t-elle officiellement ses informations financières avec les collaborateurs-trices à temps plein?

Exclure les données compensatoires. Veuillez cocher tout ce qui correspond.

- ☐ Nous n'avons aucun processus documenté officiel pour partager les informations financières avec les collaborateurs-trices
- ☒ Notre entreprise divulgue toutes les informations financières (sauf les informations relatives aux salaires) au moins une fois par an
- ☐ Notre entreprise divulgue toutes les informations financières (sauf les informations relatives aux salaires) au moins une fois par trimestre
- ☐ En plus de partager les informations financières, notre entreprise a également mis en place un programme d'éducation intentionnelle sur les services financiers partagés
- ☒ En plus de partager les informations financières avec les collaborateurs, notre entreprise partage ses états financiers publiquement

Points obtenus: 0.17 sur 0.33

## Rapports d'impact

L'entreprise publie-t-elle un rapport annuel destiné au public, détaillant sa performance sociale et environnementale, comprenant l'un des éléments suivants?

- ☐ Nous sollicitons la contribution de groupes pertinents des parties prenantes pour nous aider à déterminer l'information à communiquer
- ☒ Nous fournissons des descriptions claires de nos activités en relation avec notre mission
- ☒ Nous partageons des objectifs quantifiables liés à la mission de notre entreprise
- ☒ Nous partageons les résultats chiffrés de nos activités liées à la mission (p. ex. poids de nos compensations carbone)
- ☒ Nous utilisons des variables de mesure cohérentes qui permettent de faire des comparaisons avec les années précédentes
- ☒ Notre rapport est conforme à la Global Reporting Initiative (GRI) ou à un niveau de divulgation équivalent basé sur une norme de déclaration volontaire à une tierce partie
- ☐ Les informations que nous partageons ont été validées par un tiers
- ☐ Le rapport d'impact sociétal/environnemental est intégré au rapport financier
- ☐ Nous ne produisons pas de rapport public annuel lié à la mission

Points obtenus: 0.30 sur 0.33

## Divulgaration de la rémunération des cadres

Votre entreprise a-t-elle une déclaration écrite ou un règlement qui formalise la divulgation publique des rémunérations des dirigeants?

- ☒ Oui  
☐ Non

Points obtenus: 0.17 sur 0.17

## Transparence de l'organe de gouvernance

Quelles informations votre entreprise rend-elle transparente concernant votre conseil d'administration?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☒ Nous rapportons publiquement les noms, les biographies, les CV et les relations des membres, y compris les éventuels conflits d'intérêts avec l'entreprise  
☒ Nous rapportons publiquement le taux de participation aux réunions du conseil d'administration  
☒ Nous rapportons publiquement la rémunération des membres du conseil d'administration et des directeurs généraux  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.33 sur 0.33

## Indicateurs de gouvernance

OPÉRATIONS  
0.0

Cette section demande à votre entreprise de fournir des informations financières importantes qui seront utilisées plus tard dans l'évaluation.

### Dernière année fiscale

À quelle date s'est terminé votre dernière année fiscale?

Si votre entreprise n'a pas encore terminé son premier exercice, veuillez indiquer la date de fin prévue de votre exercice.

À quelle date s'est terminé votre dernière année fiscale?

Points disponibles: 0.00

### Monnaie de référence

Sélectionnez votre devise de reporting

- ☒ Euro - EUR

Points disponibles: 0.00

### Revenus de l'année précédant la dernière année écoulée

Montant total des revenus

De l'avant dernière année fiscale

Si votre entreprise n'a pas encore terminé son premier exercice, veuillez indiquer 0 \$.

De l'avant dernière année fiscale

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Revenus de l'année dernière

Montant total des revenus

De la dernière année fiscale

Cette question sera utilisée pour les questions de calcul notées plus tard dans l'évaluation. Veuillez compléter pour une notation précise.

De la dernière année fiscale

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Bénéfice net de l'année dernière

Résultat net

De la dernière année fiscale

Si votre entreprise n'a pas encore terminé son premier exercice, veuillez indiquer 0 \$.

De la dernière année fiscale

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Bénéfice net réalisé l'année précédant la dernière année écoulée

Résultat net

De l'avant dernière année fiscale

De l'avant dernière année fiscale

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Mission protégée - Modèle d'affaires à impact

MODÈLES D'AFFAIRES À IMPACT

2.5

Reconnait les formes d'entreprise et les modifications qui préservent la mission et/ou tiennent compte des parties prenantes indépendamment de la propriété de l'entreprise

### Protection de la mission

En plus de votre énoncé de mission d'entreprise, avez-vous mis en place une des mesures juridiques suivantes afin de garantir le maintien de la mission sociale/environnementale de votre entreprise, quel que soit l'actionariat de l'entreprise ?

Cette question est liée à l'exigence légale pour les entreprises certifiées B Corp. Cliquez sur « En savoir plus » pour obtenir davantage d'informations et de ressources concernant cette exigence.

- ☒ Un contrat ou une résolution du conseil d'administration a été signé pour s'engager à adopter une forme juridique qui exige la prise en compte de toutes les parties prenantes (par exemple, clauses statutaires B Corp)
- ☐ Une entité juridique spécifique ou une structure de gouvernance qui préserve la mission au fil du temps a été établie, mais n'exige pas la prise en compte de toutes les parties prenantes dans la prise de décision (par exemple, coopérative)
- ☐ En tant que filiale d'une autre entreprise qui ne l'a pas encore fait, les documents de gouvernance d'entreprise ont été modifiés, ou une entité juridique ou structure de gouvernance qui nécessite la prise en compte de toutes les parties prenantes dans la prise de décision a été établie (par exemple, benefit corporation)
- ☐ En tant qu'entreprise indépendante ou publique, les documents de gouvernance d'entreprise ont été modifiés, ou une entité juridique ou une structure de gouvernance qui nécessite la prise en compte de toutes les parties prenantes dans son processus décisionnel a été établie (benefit corporation par exemple)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 2.50 sur 10.00

## Effectif du personnel

OPÉRATIONS

0.0

Cette section identifie les personnes qui devraient être considérées comme « collaborateur » dans l'Évaluation B Impact Assessment et rapporte vos mesures liées aux collaborateurs-trices. Elle identifie également si votre entreprise vise à fournir un impact positif, matériel et spécifique à ses collaborateurs-trices, et, le cas échéant, ouvre la section Modèle d'affaires à impact relatif aux collaborateurs qui s'applique le plus.

### Majorité de collaborateurs-trices à taux horaire vs. salariés

La majorité de vos collaborateurs-trices (plus de 50%) sont-ils/elles rémunéré-e-s avec un salaire fixe ou un salaire horaire/journalier ?

Il s'agit d'une question OBLIGATOIRE qui détermine l'ensemble des questions supplémentaires auxquelles votre entreprise répondra concernant l'impact de vos collaborateurs-trices.

- ☒ Salaire fixe
- ☐ Salaire journalier / horaire

Points disponibles: 0.00

### Utilisation de main-d'œuvre sous-traitée

Une partie de la main-d'œuvre de votre entreprise est-elle effectuée par des organisations ou des particuliers sous-traités, tels que des services de recrutement externalisés ou des contracteurs indépendants ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui, une partie de notre main-d'oeuvre est confiée à des sous-traitants tiers qui gèrent le personnel en notre nom
- ☐ Oui, nous engageons des prestataires indépendants qui travaillent pour plus de 20 heures par semaine pour l'entreprise, pour une durée indéterminée ou supérieure à une période de six mois
- ☐ Bien que nous fassions appel à des contracteurs indépendants, ils ne travaillent pas pour nous plus de 20 heures par semaine pendant plus de 6 mois
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

### Introduction sur le modèle d'affaire à impact axé sur les employé-e-s

Votre entreprise est-elle structurée de manière à en faire profiter ses employé-e-s de l'une des façons suivantes ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Des structures d'actionnariat qui procurent un capital significatif (>40%) et favorisent l'autonomisation de tous les employé-e-s (par exemple, les sociétés détenues par les employés, les coopératives)
- ☒ Nous offrons des emplois de haute qualité ou une capacité de développement professionnel aux personnes victimes d'obstacles chroniques à l'emploi (programmes de développement des effectifs)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

### Travailleurs de populations chroniquement sous-employées

Votre entreprise embauche-t-elle des collaborateurs-trices dont il peut être vérifié qu'ils ou elles appartiennent à des populations sous-employées de façon chronique ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Caractéristiques du programme de développement de l'effectif

Votre entreprise assure-t-elle des salaires, avantages et/ou opportunités de développement professionnel supérieurs à ceux du marché et soutient-elle les collaborateurs-trices issus de populations sous-employées de façon chronique ?

Répondre par l'affirmative vous permettra d'accéder à des sections supplémentaires de l'évaluation B Impact, proposant des questions plus spécifiques sur ce modèle d'impact.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Nombre d'employés à temps plein

Nombre total de collaborateurs-trices à temps plein

Nombre actuel d'employés à temps plein

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

Nombre actuel d'employés à temps plein

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Nombre d'employés à temps plein l'an dernier

Nombre total de collaborateurs-trices à temps plein

Nombre total d'employés à temps plein il y a 12 mois

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

Nombre total d'employés à temps plein il y a 12 mois

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Nombre d'employés à temps partiel

Nombre total d'employés à temps partiel

Nombre actuel de collaborateurs-trices à temps partiel

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

Nombre actuel de collaborateurs-trices à temps partiel

- ☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Nombre d'employés à temps partiel l'année dernière

Nombre total d'employés à temps partiel

Nombre total d'employés à temps partiel il y a 12 mois

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

Nombre total d'employés à temps partiel il y a 12 mois

- ☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Nombre d'employés temporaires

Nombre total de collaborateurs-trices temporaires (CDD)

Nombre actuel d'employés temporaires

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

Nombre actuel d'employés temporaires:

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Nombre d'employés temporaires l'an dernier

Nombre total de collaborateurs-trices temporaires (CDD)

Nombre total d'employés temporaires il y a 12 mois

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

Nombre total d'employés temporaires il y a 12 mois:

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

OPÉRATIONS

## Sécurité financière

6.1

### Le plus bas salaire payé

Quel est le salaire le plus bas de l'entreprise, calculé sur une base horaire ?

Veuillez exclure les étudiants et les stagiaires dans ce calcul.

Quel est le salaire le plus bas de l'entreprise, calculé sur une base horaire ?

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Pourcentage de collaborateurs-trices payé-e-s au salaire de subsistance

Quelle est la proportion de collaborateurs-trices en équivalent temps plein qui reçoivent un salaire au moins équivalent au salaire minimum vital?

Veuillez exclure les étudiants et les stagiaires dans ce calcul.

- ☐ 75%  
☐ 75-89%  
☐ 90-99%  
☒ 100%  
☐ N/A

Points obtenus: 2.34 sur 2.34

### Proportion d'employés rémunérés au moins au revenu de subsistance familial

Quelle est la proportion de collaborateurs-trices en équivalent temps plein qui reçoivent un salaire au moins équivalent au salaire minimum vital pour une famille?

Veuillez exclure les étudiants et les stagiaires dans ce calcul.

- ☐ <75%  
☐ 75-89%  
☐ 90-99%  
☒ 100%  
☐ N / A

Points obtenus: 2.34 sur 2.34

### % en dessus du salaire minimum

Par rapport au salaire minimum légal, de combien est majoré le salaire de votre collaborateur-trice le-la moins bien rémunéré-e (en pourcentage)?

Veuillez répondre à cette question en ne prenant en compte QUE les salariés payés à l'heure. Si vous n'avez pas de salariés payés à l'heure, sélectionnez N/A.

- ☐ 0% - Le salaire le plus bas équivaut au salaire minimum  
☐ 1-9%  
☐ 10-29%  
☐ 30-49%  
☐ 50-75%  
☐ 75+%  
☐ N/A - Nous n'employons pas de personnes payées à l'heure

Points disponibles: 1.17

### Initiatives pour augmenter les salaires et les avantages

S'il n'est pas possible de vérifier le salaire minimum vital dans votre pays, votre entreprise a-t-elle participé à des initiatives/accords de leadership visant à augmenter les salaires ou les avantages sociaux des collaborateurs-trices fournis dans votre pays ou votre industrie ?

Par exemple: commander une expertise pour déterminer le salaire de subsistance. Sélectionnez N/A si un salaire de subsistance existe déjà.

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ N / A - Le salaire minimum vital existe déjà

Points disponibles: 1.17

### Politiques et pratiques en matière d'indemnités salariales

Votre entreprise offre-t-elle les avantages financiers complémentaires suivants aux travailleurs non-cadres ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Ajustements au coût de la vie qui correspondent aux taux d'inflation du pays  
☐ Primes ou partages des bénéfices  
☐ Opportunités d'actionnariat des collaborateurs-trices  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.39 sur 1.17

### % de participation à l'actionnariat salarié

Quel pourcentage de tous/toutes les collaborateurs-trices à temps plein se sont vu-e-s octroyer des actions, des options d'achat d'actions ou des équivalents d'actions (y compris la participation à un ROSAE (régime d'options sur actions à l'intention des employés) ou à d'autres régimes d'actionnariat admissibles) dans l'entreprise?

Sélectionnez N/A si votre entreprise est une coopérative de services aux consommateurs/partagés, une coopérative de producteurs ou un organisme à but non lucratif.

- ☐ 0 %  
☐ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☒ N / A

Points disponibles: 1.17

### Programmes de retraite

Quels programmes d'épargne pour la retraite ont été mis en place pour les collaborateurs-trices ?

- ☒ Régimes de retraite publics  
☐ Fonds de retraite et de prévoyance privés  
☐ Plan qui inclut spécifiquement l'option d'investissement socialement responsable  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.88 sur 1.17

## Services financiers pour les employés

Quels produits, programmes ou services financiers votre entreprise offre-t-elle à ses collaborateurs-trices payé-e-s à l'heure pour répondre à leurs besoins en matière de stabilité financière ?

Cochez tout ce qui s'applique.

- ☒ Virement automatique
- ☐ Accès à des services bancaires gratuits ou abordables ou à des cartes de paiement (p. ex. carte de débit gratuite aux guichets bancaires automatiques)
- ☐ Outils de gestion financière ou coaching
- ☐ Programmes d'épargne d'urgence ou à court terme
- ☐ Prêts à faible taux d'intérêt ou sans intérêt
- ☐ Contributions à la gestion des dettes, aux refinancements ou aux prêts
- ☐ Contribution de l'employeur pour dépôts dans les comptes d'épargne
- ☐ Salaire émis hors calendrier selon les besoins
- ☐ Services de préparation de déclaration d'impôts
- ☐ Autre - veuillez préciser
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A - Nous n'employons pas de collaborateurs-trices payées à l'heure

Points obtenus: 0.15 sur 0.59

## Santé, Bien-être et Sécurité

OPÉRATIONS  
7.8

### Système de santé publique

De quelle façon les assurances santé sont-elles fournies dans le pays où réside la majorité des employé-e-s ?

- ☒ Fourniture universelle de services de santé de base (Royaume-Uni, par exemple)
- ☐ Programmes d'assurance maladie mandatés ou fournis par le gouvernement
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

### Plan en matière de couverture médicale

Quelle proportion des collaborateurs-trices peuvent bénéficier d'une couverture médicale ? (fournie par l'entreprise ou par un service public)

Si les soins de santé sont couverts par l'entreprise, comptez uniquement les collaborateurs-trices pour lesquels l'entreprise paie la majeure partie des coûts.

- ☐ <75%
- ☐ 75-84%
- ☐ 85-94%
- ☒ 95% +

Points obtenus: 1.05 sur 1.05

### Prestations supplémentaires

Quels avantages votre entreprise offre-t-elle à tous les collaborateurs-trices permanent-e-s à temps plein pour compléter les programmes gouvernementaux ?

Sélectionnez uniquement les avantages payés en majeure partie par l'entreprise pour l'ensemble des collaborateurs-trices permanent-e-s. Sélectionnez « Autre » si l'entreprise couvre moins de 50 % des dépenses pour les avantages répertoriés ou les autres avantages offerts.

- ☒ Une assurance invalidité ou une couverture en cas d'accident
- ☐ Assurance vie
- ☐ Assurance soins dentaires privée
- ☐ Assurance-maladie complémentaire privée
- ☒ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.37 sur 1.05

### Admissibilité aux prestations de santé supplémentaires pour les employé-e-s à temps partiel

A quel moment les employé-e-s à temps partiel peuvent-ils bénéficier des prestations supplémentaires offerts par votre entreprise ?

Si cela est applicable, veuillez sélectionner une réponse indiquant les exigences de tenure (réponses 1 et 2) et une réponse indiquant les exigences en matière d'heures hebdomadaires (réponses 3 et 4).

- ☐ Les collaborateurs-trices à temps partiel ne sont pas admissibles au moment de l'embauche, mais deviennent admissibles au cours des six premiers mois de leur emploi
- ☒ Au moment de l'embauche
- ☐ Les collaborateurs-trices à temps partiel ne sont admissibles que s'ils travaillent plus de 20 heures par semaine
- ☒ Les collaborateurs-trices à temps partiel sont admissibles même s'ils travaillent moins de 20 heures par semaine
- ☐ Nous n'offrons pas de prestations de santé supplémentaires aux collaborateurs-trices à temps partiel
- ☐ N/A - Nous n'avons pas d'employés à temps partiel

Points obtenus: 1.05 sur 1.05

---

### Initiatives pour la santé et le bien-être

Est-ce que votre politique d'entreprise fournit une des initiatives suivantes pour la santé et le bien-être, en supplément des assurances obligatoires ?

Sélectionnez tout ce qui est applicable.

- ☐ L'entreprise parraine et encourage ses employé-e-s à participer à des activités de santé et de bien-être au cours de la semaine de travail (par exemple des programmes de marche à pied)
- ☐ L'entreprise propose des mesures incitatives à ses employé-e-s pour qu'ils effectuent des évaluations de risques à la santé humaine ou participent à des activités de santé et de bien-être (par exemple : fonds pour l'équipement d'exercice, subvention de l'abonnement à un club de gym)
- ☒ Les employé-e-s ont accès à un service de conseil médicaux, des ressources en ligne ou des programmes d'assistance sur les comportements liés à la santé
- ☐ Les époux-ses, partenaires ou enfants d'employé-e-s ont accès aux services de conseils en santé comportementale, aux ressources web ou aux programmes d'assistance aux employé-e-s
- ☒ L'entreprise dispose de programmes établis afin de prévenir les blessures de nature ergonomiques ou posturales sur le lieu de travail
- ☐ Plus de 25% des employé-e-s ont remplis une évaluation des risques de santé dans les derniers 12 mois
- ☐ La direction reçoit des rapports sur la participation des employé-e-s aux programmes de bien-être
- ☐ Autre - précisez
- ☐ L'entreprise n'offre aucune initiative officielle en matière de santé et de bien-être

Points obtenus: 0.63 sur 1.05

---

## Comité de gestion de la santé et de la sécurité

Quelles sont les pratiques de votre entreprise en ce qui concerne l'engagement de la direction envers la santé et la sécurité des travailleurs-euses ?

Sélectionnez ceux qui s'appliquent à tous les sites de l'entreprise.

- ☒ Nous avons des politiques et des pratiques écrites pour minimiser les accidents et les blessures sur le lieu de travail
- ☐ La sécurité et la santé sont intégrées dans notre processus global de planification de la gestion, et les travailleurs-euses participent à la planification de la sécurité, à l'affectation des ressources, aux audits, etc.
- ☒ Les questions de sécurité et de santé sont communiquées régulièrement lors de formations
- ☒ Nous avons des buts et objectifs spécifiques sur les enjeux de sécurité et de santé, avec des indicateurs spécifiques pour mesurer l'avancement
- ☐ La haute direction aborde les questions de sécurité au moyen de communications écrites ou de réunions d'entreprise au moins une fois par trimestre
- ☐ Nous avons un système formalisé pour que les employé-e-s puissent faire part de leurs préoccupations en matière de sécurité
- ☒ Nos procédures de sécurité sont facilement accessibles pour tout le personnel sur place, y compris les travailleurs-euses, le personnel non cadre et les visiteurs-euses
- ☐ Nous participons à un programme externe démontrant l'engagement et l'excellence en matière de sécurité et de santé (p. ex. programme de protection volontaire)
- ☐ N/A - Pas de fabrication ou point de vente en gros
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.89 sur 1.05

## Pratiques en matière d'audit santé et sécurité

Les pratiques de votre entreprise liées aux inspections et aux audits incluent :

Sélectionnez ceux qui s'appliquent à tous les sites de l'entreprise.

- ☒ Une procédure écrite pour effectuer des inspections de sécurité et de santé
- ☐ Inspections de sécurité et de santé au moins une fois par trimestre
- ☒ Utilisation des informations découvertes lors des analyses pour améliorer les processus de sécurité (p. ex. Analyse des risques de référence, analyse des incidents, préoccupations des employé-e-s, résultats d'échantillonnage des inspections)
- ☒ Documentation des résultats des inspections de routine
- ☒ Des rapports d'inspection indiquant clairement ce qui doit être corrigé, avec une responsabilité documentée lorsqu'elles sont traitées
- ☐ N/A - Pas de fabrication ou point de vente en gros
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 1.05 sur 1.05

## Suivi des dangers

Lors du suivi et de l'élimination des dangers, votre entreprise :

Sélectionnez ceux qui s'appliquent à tous les sites de l'entreprise.

- ☒ Suivre la hiérarchie définie pour éliminer ou gérer le danger/risque (premièrement par l'ingénierie, puis administrative, puis pratiques de travail, et enfin par l'équipement de protection individuelle)
- ☐ Évaluer régulièrement l'utilisation de l'équipement de protection individuelle (EPI)
- ☒ Effectuer des études de suivi pour s'assurer que les contrôles des dangers sont adéquats
- ☒ Documenter et aborder les contrôles des dangers dans les procédures appropriées (par exemple, règles de sécurité et d'hygiène, inspections, formation, etc.)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 1.05 sur 1.05

## Contrôle de l'exposition des travailleurs aux matériaux dangereux

Comment votre entreprise a-t-elle évalué et géré l'exposition des collaborateurs-trices aux produits dangereux?

- ☐ L'évaluation indique une certaine exposition, mais nous n'avons pris aucune mesure à ce jour
- ☒ L'évaluation indique une certaine exposition et nous avons mis en œuvre une stratégie d'atténuation et de contrôle
- ☐ L'évaluation n'indique aucune exposition
- ☐ Nous n'avons pas effectué d'évaluation

Points obtenus: 0.35 sur 0.53

## Audits de qualité de l'air intérieur

Qu'est-ce qui est inclus dans l'évaluation annuelle de la qualité de l'air intérieur de vos installations ?

Sélectionnez toutes les options correspondantes.

- ☒ Interdiction de fumer à une distance de moins de 8 mètres des entrées d'immeubles
- ☐ Conformité avec les critères suivants de la norme (Norme américaine - ASHRAE 62.1 1010) , Ventilation pour une qualité de l'air intérieur acceptable: taux de ventilation des locaux de réunion à appliquer, combiné au taux d'air extérieur en cfm par personne indiqué dans le tableau 6.1 (la conformité peut être démontrée par la mesure du CO2, les données BMS ou mesures volumétriques)
- ☐ Conformité avec le tableau 5.1, Distances minimales de séparation pour l'air
- ☐ Conformité avec les opérations et maintenance section 8 via des enregistrements des opérations et maintenances documentées
- ☐ Filtres de HVAC - ASHRAE 52,1 cote MERV 2007 d'au moins 8, sans fuite d'air
- ☐ Niveaux de température et d'humidité en conformité avec la norme ASHRAE 55
- ☐ Politique conforme QAI (qualité de l'air intérieur) formalisé
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.35 sur 1.05

## Évaluation des pratiques de santé et de sécurité

Qu'est-il inclus dans les pratiques de mesure et d'évaluation de votre entreprise en matière de sécurité et de santé au travail ?

Sélectionnez ceux qui s'appliquent à tous les sites de l'entreprise.

- ☐ Un système de management de la sécurité (p. ex. ISO 18001, BS 8800)
- ☒ Un poste de sécurité, un comité de sécurité ou un représentant du programme de sécurité qui relève d'un poste de haut niveau (p. ex. vice-président-e ou supérieur)
- ☒ Une procédure standard documentée pour enquêter sur les accidents et les incidents majeurs
- ☐ Enquête et documentation sur les causes profondes des accidents et des incidents
- ☒ Mise en œuvre des actions correctives après la détermination des causes profondes d'un accident ou d'un incident
- ☒ Transparence des tendances en matière de blessures ou de maladies et données sur les tendances accessible par tous les employé-e-s
- ☐ Une évaluation annuelle du système de sécurité et de santé qui inclut l'intervention de la Direction
- ☒ Un programme de reconnaissance de la sécurité des employé-e-s
- ☐ Enquêtes régulières sur la perception de la sécurité pour interagir avec les travailleurs-euses
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 1.05 sur 1.05

## Développement de carrière

OPÉRATIONS

**1.5**

## Politiques et pratiques de formation professionnelle

Votre entreprise offre-t-elle les possibilités de formation professionnelle suivantes à ses employé-e-s ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Nous avons un processus formel d'intégration pour les nouveaux employés
- ☒ Au cours de la dernière année, nous avons offert aux employé-e-s une formation continue sur les principales responsabilités professionnelles
- ☒ Nous avons une politique de promotions internes et d'embauche pour les postes avancés (p. ex. afficher d'abord les postes vacants à l'interne)
- ☒ Nous offrons une formation pluridisciplinaire pour la progression ou la transition de carrière (p. ex. formation en gestion pour les non-cadres)
- ☒ Nous offrons des formations non spécifiques à une carrière mais au développement personnel (p. ex. éducation financière, anglais seconde langue)
- ☐ Nous aidons ou avons un budget alloué pour les opportunités de développement professionnel externe (p. ex. participation à des conférences, formations en ligne)
- ☐ Nous offrons des remboursements ou des programmes de formation continue intensive (p. ex. diplômes universitaires, licences professionnelles)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.33 sur 0.41

## Durée de formation pour les nouveaux employés

Quel a été le niveau moyen de formation qu'un-e collaborateur-trice nouvellement embauché-e a reçu au cours des 12 derniers mois ?

Utilisez la moyenne des employés à plein temps et à temps partiel.

- ☐ Aucune formation
- ☐ Formation en cours d'emploi (un jour à une semaine)
- ☐ Formation en cours d'emploi (une semaine à un mois)
- ☒ Apprentissage ou formation technique (plus d'un mois)
- ☐ N/A - Pas de nouveau-elle collaborateur-trice durant les 12 derniers mois

Points obtenus: 0.41 sur 0.41

## Formation du management

Quelles sont les formations et le coaching en management que reçoivent régulièrement les nouveaux managers et les responsables en fonction ?

Sélectionnez tout ce qui est applicable.

- ☐ Fournir des éloges et des commentaires correctifs continus
- ☐ Négociation et résolution de conflits
- ☐ Dynamique de groupe et fonctionnement optimal de l'équipe
- ☐ Systèmes d'évaluation de la performance
- ☒ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.14 sur 0.41

## Évaluation des collaborateurs-trices

Parmi les éléments suivants, lesquels s'appliquent au processus officiel d'évaluation de performance, définissant la manière de transmettre un avis sur la performance des collaborateurs-trices?

Cochez tout ce qui s'applique.

- ☒ Le processus a un calendrier régulier et est effectué au moins une fois par an
- ☐ Participation des pairs et des subordonné-e-s
- ☒ Orientation par écrit pour le développement de sa carrière
- ☐ Objectifs sociaux et environnementaux
- ☐ Objectifs clairement identifiés et réalisables
- ☐ Un processus de feedback à 360°
- ☐ Tous-toutes les collaborateurs-trices permanent-e-s reçoivent du feedback
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.33 sur 0.82

## Promotions internes

Quel pourcentage de collaborateurs-trices a reçu une promotion à l'interne, au cours des 12 derniers mois ?

Exclure les propriétaires significatifs de votre calcul.

- ☐ 0%  
☐ 1-5%  
☐ 6-15%  
☐ 15% +

Points disponibles: 0.41

## Pratiques liées à l'embauche de stagiaires

Comment votre entreprise gère-t-elle l'embauche et le traitement des stagiaires ?

Cochez toutes les cases. Si aucun salaire minimum vital tiers n'est calculé pour votre pays d'exploitation, veuillez ne pas sélectionner "Paiement d'un salaire minimum vital"

- ☒ Nous avons une politique ou un programme formalisé décrivant les objectifs de stage ou des programmes de stage pour les participants  
☒ Nous travaillons en partenariat avec des établissements d'enseignement pour offrir des possibilités de stage ou des programmes en alternance  
☐ Nous rémunérons les stagiaires au moins au niveau du salaire de subsistance  
☐ Nos stagiaires reçoivent des évaluations de performance formelles  
☐ Nos stagiaires ont une opportunité formelle de fournir des commentaires sur leur expérience  
☐ Nous avons embauché des stagiaires en tant que collaborateurs-trices permanents à temps plein, au cours des deux dernières années  
☐ La durée du stage est limitée à un an si les stagiaires ne sont pas actuellement inscrits à l'école  
☐ Aucune de ces réponses  
☐ N / A - Notre entreprise n'emploie pas de stagiaires

Points obtenus: 0.21 sur 0.41

## Soutien suite à la cessation d'emploi

Quelles sont vos politiques officielles d'entreprise au sujet de la cessation d'emploi et des licenciements ?

- ☒ Nous avons une politique qui octroie un avis écrit de la performance du collaborateur-trice avant de s'en séparer  
☐ Nous avons une politique qui prévoit un plan et un délai d'amélioration des performances avant de se séparer d'un collaborateur-trice  
☒ Nous avons une politique qui octroie une indemnité d'au moins 2 semaines de salaire par année d'emploi  
☐ Nous fournissons des services de réaffectation pour les collaborateurs-trices licencié-e-s  
☐ Nous n'avons pas de politique écrite concernant les indemnités de départ

Points obtenus: 0.09 sur 0.21

## Développement de carrière (Salarié-e-s)

OPÉRATIONS

0.1

### Participation à la formation axée sur les compétences

Quel pourcentage des collaborateurs-trices à temps plein et à temps partiel a reçu les formation suivantes au cours des 12 derniers mois, en excluant les collaborateurs-trices embauché-e-s récemment?

Formation axée sur les compétences essentielles pour faire progresser les responsabilités professionnelles

- ☐ 0%  
☐ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75+%  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.19

### Participation à la formation aux compétences transversales

Quel pourcentage des collaborateurs-trices à temps plein et à temps partiel a reçu les formation suivantes au cours des 12 derniers mois, en excluant les collaborateurs-trices embauché-e-s récemment?

Formation axée sur les compétences relatives aux fonctions transversales au-delà des responsabilités habituelles (p. ex. formation à l'art oratoire, formation en gestion pour les non-cadres)

- ☐ 0%  
☐ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75+%  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.19

### Participation à la formation professionnelle

Quel pourcentage des collaborateurs-trices à temps plein et à temps partiel a reçu les formation suivantes au cours des 12 derniers mois, en excluant les collaborateurs-trices embauché-e-s récemment?

Formation sur les compétences pratiques pour le développement personnel (c'est-à-dire, l'éducation, la planification financière personnelle, etc.)

- ☐ 0%  
☐ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75+%  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.19

### Politiques de développement de carrière

Quelles sont les politiques et pratiques de votre entreprise en matière de développement de carrière et de promotion ?

- ☒ Les employé-e-s qui souhaitent prendre un congé de courte durée ou un congé sabbatique verront leur emploi garanti au retour  
☒ Notre société s'efforcera de trouver une place pour les employé-e-s qui souhaitent prendre un congé de longue durée ou un congé sabbatique  
☒ Les employé-e-s ont la possibilité d'évoluer horizontalement ou de faire des changements d'orientation ou de progression de carrière lorsque cela est possible  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.19 sur 0.19

## Engagement et Satisfaction

OPÉRATIONS

2.8

## Manuel de l'employé

Que comprend le manuel de l'employé-e, écrit et accessible, de votre entreprise?

- ☒ Une déclaration de non-discrimination
- ☒ Une politique anti-harcèlement avec des mécanismes de reporting, des processus et des procédures disciplinaires
- ☒ Une déclaration sur les heures de travail
- ☐ Politiques en matière de rémunération et de rendement
- ☒ Politiques sur les avantages, la formation et les congés
- ☐ Processus de règlement des différends
- ☒ Procédures disciplinaires et sanctions possibles
- ☒ Une déclaration de neutralité concernant le droit des travailleurs de négocier collectivement et à la liberté d'association
- ☐ Interdiction du travail des enfants et du travail forcé ou obligatoire
- ☐ Nous n'avons pas de manuel de l'employé-e écrit

Points obtenus: 0.28 sur 0.28

## Congé rémunéré lié aux naissances pour le deuxième parent

Quelles sont les politiques de congé parental pour le deuxième parent offertes à vos collaborateurs-trices, que ce soit par le biais de votre entreprise ou d'un programme gouvernemental ?

Sélectionnez tout ce qui s'applique, mais ne sélectionnez qu'une réponse indiquant la quantité totale d'équivalent en heures payées (réponses 2 à 4). Pour de plus amples instructions, cliquez sur « En savoir plus ».

- ☐ Les collaborateurs-trices bénéficient d'un congé non rémunéré pour le deuxième parent
- ☐ Les collaborateurs-trices reçoivent jusqu'à 2 semaines (ou l'équivalent du salaire complet) de congés payés
- ☐ Les collaborateurs-trices reçoivent entre 2 à 5 semaines (ou l'équivalent du salaire complet) de congés payés
- ☒ Les collaborateurs-trices reçoivent plus de 5 semaines (ou l'équivalent du salaire complet) de congés payés
- ☒ La directive ne fait pas de distinction entre le premier et le deuxième parent, ou prévoit un temps et une rémunération équivalents pour les deux
- ☐ Aucun congé pour le deuxième parent n'est offert aux collaborateurs-trices

Points obtenus: 0.56 sur 0.56

## Prestations supplémentaires

Quelles prestations supplémentaires sont offertes à la majorité des collaborateurs-trices non cadres (c.-à-d. hors direction) ?

En incluant les collaborateurs-trices à temps plein et à temps partiel, veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent.

- ☐ Garde d'enfants sur place
- ☐ Services de garde d'enfants subventionnés à l'extérieur du site
- ☒ Repas gratuits ou subventionnés
- ☐ Politique de soutien aux mères allaitantes
- ☒ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.50 sur 1.11

## Responsabilisation des employé-e-s

Comment votre entreprise mobilise-t-elle ses collaborateurs-trices et leur donne-t-elle les moyens d'agir ?

- ☒ Nous avons formalisé les mécanismes de feedback et de plaintes au-delà des lignes hiérarchiques directes pour répondre aux préoccupations et améliorer les pratiques de l'entreprise.
- ☒ Nous avons mis en place des processus pour intégrer les commentaires des employé-e-s avant de procéder à des changements opérationnels et/ou stratégiques aux politiques ou aux pratiques
- ☐ Les mécanismes de plainte et de participation des employé-e-s sont examinés au moins tous les deux ans, avec la participation des employé-e-s eux-mêmes au processus
- ☒ L'entreprise fait le suivi de l'utilisation des mécanismes de participation, de feedback et de plainte ainsi que des taux de résolution et de mise en œuvre
- ☐ Nous avons adopté des principes de gestion à livre ouvert ou d'autogestion sur le lieu de travail
- ☐ Les employé-e-s ont la possibilité d'élire un ou plusieurs membres au conseil d'administration
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.42 sur 0.56

## Sondage et analyse comparative de l'engagement et du taux de départ

Votre entreprise surveille-t-elle et évalue-t-elle la satisfaction et l'engagement de vos employés de l'une des manières suivantes ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Nous calculons le taux de départ des collaborateurs-trices
- ☐ Nous comparons le taux de départ des collaborateurs-trices aux indices de référence pertinents
- ☒ Nous menons régulièrement (au moins une fois par an) des sondages sur la satisfaction ou l'engagement des collaborateurs-trices
- ☒ Nous évaluons la satisfaction des employés par rapport à des repères pertinents adaptés à notre industrie
- ☐ Nous décomposons les calculs en fonction des différents groupes démographiques afin d'identifier les tendances
- ☐ Nous surpassons les indices de référence de l'industrie en ce qui concerne le taux de départ
- ☐ Nous surpassons les indices de référence de l'industrie en ce qui concerne la satisfaction
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.42 sur 0.56

## Collaborateurs-trices ayant quitté l'entreprise

Nombre de collaborateurs-trices à temps plein et à temps partiel qui ont quitté l'entreprise au cours des 12 derniers mois

Entrez 0 si aucun.

Nombre de collaborateurs-trices à temps plein et à temps partiel qui ont quitté l'entreprise au cours des 12 derniers mois

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Satisfaction des collaborateurs-trices

Quel pourcentage de vos collaborateurs-trices déclarent être "satisfait-e" ou "impliqué-e" ?

Sélectionnez N/A si la satisfaction ou l'engagement n'est pas officiellement suivi

- ☐ <65%
- ☒ 65-80%
- ☐ 81-90%
- ☐ 90%+
- ☐ N/A

Points obtenus: 0.56 sur 1.11

## Examen des pratiques de travail

Comment les pratiques de travail de votre entreprise ont-elles été certifiées ou examinées par un tiers indépendant au cours des douze derniers mois ?

- ☐ Non
- ☐ 50% des opérations de l'entreprise ont été examinées ou certifiées
- ☐ Nous avons mené des examens sur les droits humains au-delà de ce qui est exigé par la loi
- ☐ Nos rapports de conformité sont partagés avec les parties prenantes (p. ex. collaborateurs-trices, fournisseurs, ONG, gouvernement)
- ☒ N / A - La société opère uniquement dans les marchés développés

Points disponibles: 0.28

## Formation sur les droits du travail

Quel pourcentage des collaborateurs-trices a reçu une formation spécialisée sur les politiques et les procédures concernant les aspects des droits du travail ou des droits humains qui sont pertinents pour les activités de l'entreprise ?

- ☐ Aucun
- ☒ 1-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75%+

Points obtenus: 0.14 sur 0.56

## Engagement et Satisfaction (Salarié-e-s)

OPÉRATIONS

2.2

## Nombre de jours de congés payés

Quel est le nombre annuel minimum de jours de congés payés (y compris les jours fériés) pour les collaborateurs-trices à temps plein?

- ☐ 0-15 jours de travail  
☐ 16-22 jours de travail  
☐ 23-29 jours de travail  
☒ 30-35 jours de travail  
☐ Plus de 36 jours de travail

Points obtenus: 0.68 sur 0.75

## Congé parental payé pour les collaborateurs-trices fixes

Lequel des énoncés suivants décrit la politique de congé parental (du premier parent) pour vos collaborateurs-trices, que ce soit par l'entremise de l'entreprise ou d'un programme gouvernemental ?

Si cela est applicable, veuillez sélectionner une réponse indiquant le temps total de congé (réponses 1 à 3) et une réponse indiquant le congé entièrement payé (réponses 4 à 7).

- ☐ Le premier parent bénéficie de 4 à 12 semaines de congé parental (y compris les congés payés et non payés)  
☐ Le premier parent bénéficie de 13 semaines à 6 mois de congé parental (congés rémunéré et non rémunéré inclus)  
☐ Le premier parent bénéficie de plus de 6 mois de congé parental (congés rémunéré et non rémunéré inclus)  
☐ Le premier parent bénéficie de 4 à 12 semaines de congé parental (ou équivalent) entièrement payées  
☒ Le premier parent bénéficie de 13 à 18 semaines de congé parental (ou équivalent) entièrement payées  
☐ Le premier parent bénéficie de 19 à 24 semaines de congé parental (ou équivalent) entièrement payées  
☐ Le premier parent bénéficie de plus de 24 semaines de congé parental (ou équivalent) entièrement payées  
☐ Le premier parent bénéficie de moins de 4 semaines de congé parental ou ne bénéficie d'aucun congé parental

Points obtenus: 0.30 sur 0.75

## La flexibilité au travail en pratique

Lesquelles des pratiques de travail flexibles suivantes ont été utilisées au cours des 12 derniers mois?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☐ Les cadres ou dirigeants occupent un poste à temps partiel ou un poste partagé  
☒ Les cadres ou dirigeants occupent un poste de télétravail  
☐ Nous avons recruté de nouveaux collaborateurs-trices pour des postes fixes en télétravail  
☐ Nous avons recruté de nouveaux collaborateurs-trices pour des postes fixes à temps partiel ou partagés  
☒ Nous avons transformé des postes existants, en postes à temps partiel, en poste partagé ou en travail à distance (télétravail)  
☐ Autre - veuillez préciser  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.75 sur 0.75

## Taux de départ des collaborateurs-trices salarié-e-s

Quel pourcentage de vos collaborateurs-trices à temps plein ou partiel a quitté l'entreprise au cours des 12 derniers mois ?

Le calcul devrait inclure les départs volontaires et involontaires, mais exclure les collaborateurs-trices licencié-e-s avec motif.

- ☐ >10%  
☐ 5-10%  
☒ 2,5-4,9%  
☐ 0-2,4 %

Points obtenus: 0.50 sur 0.75

## Développement professionnel du personnel - Modèle d'affaires à impact

MODÈLES D'AFFAIRES À IMPACT  
**0.0**

Cette section MAI s'applique aux entreprises disposant de programmes ciblés d'embauche et de formation pour les populations sous-employées de façon chronique.

## Recrutement du personnel

Lequel des énoncés suivants s'applique à la méthode par laquelle vous ciblez ou recrutez des personnes se heurtant à des barrières à l'emploi ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Nous exerçons nos activités dans un endroit où les emplois formels sont rares et où le perfectionnement de la main-d'œuvre fait naturellement partie de notre processus d'embauche
- ☐ Les personnes victimes d'obstacles à l'emploi sont directement ciblées et embauchées dans le cadre de notre propre programme ou en partenariat avec le gouvernement ou des organismes sans but lucratif
- ☒ Nous avons un programme d'embauche ouvert qui permet à tout chercheur d'emploi intéressé, indépendamment de ses expériences passées, d'obtenir un emploi selon le principe du premier arrivé, premier servi
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

---

## Barrières à l'emploi éliminées

Quel est la principale barrière à l'emploi qui est ciblée par les pratiques de recrutement de votre entreprise?

Sélectionnez tout ce qui est applicable.

- ☒ Discrimination chronique fondée sur le sexe, la race, la couleur, le handicap, l'opinion politique, l'orientation sexuelle, l'âge, la religion, l'origine sociale ou ethnique
- ☒ Handicap physique ou mental
- ☐ Sans-abri
- ☐ Incarcération ou antécédents criminels
- ☐ Toxicomanie ou alcoolisme
- ☐ Violence - soit politique, gang ou privée
- ☐ Pauvreté par l'embauche de travailleurs à faibles revenus, pauvres et très pauvres
- ☐ Immigrants, personnes déplacées ou réfugiées
- ☐ Autre (merci de préciser)
- ☐ Si aucune des réponses ci-dessus, ne remplissez pas le reste de cette section

Points disponibles: 0.00

---

### Statuts d'emploi pour les personnes sous-employées

Parmi les types de travail suivants, lesquels décrivent la plupart des employés de votre entreprise provenant des communautés sous-employées?

N'en sélectionner qu'un.

- ☒ Temps plein et temps partiel
- ☐ Temporaire
- ☐ Contracteurs indépendants

Points disponibles: 0.00

---

### Formation de base pour les employé-e-s du programme

Votre entreprise offre-t-elle à tous les employé-e-s, au minimum, une formation de base pour qu'ils puissent exercer avec efficacité et en toute sécurité toutes les fonctions inhérente à leur poste ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui
- ☐ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Pratiques pour les collaborateurs-trices participant au programme

Lequel des éléments suivants est pertinent pour qualifier votre programme d'embauche et de formation des collaborateurs-trices ?

Votre réponse à cette question (de valeur nulle) est combinée à d'autres réponses pour calculer automatiquement votre score dans cette section de l'évaluation.

- ☒ Si la majorité des collaborateurs-trices issus de populations sous-employées de façon chronique sont embauchés à temps plein ou à temps partiel, tous les collaborateurs-trices du programme ont accès aux mêmes avantages sociaux que les autres employé-e-s de l'entreprise.
- ☐ Si la majorité des collaborateurs issus de populations sous-employées de façon chronique sont embauchés comme employé-e-s temporaires, la majorité de ces employé-e-s sont réembauchés ou soutenus afin d'assurer au moins un statut et un revenu semi-stable (par ex. réembauche annuelle de saisonnier-e-s, réembauche le jour même/travailleurs contractuels, aide pour l'obtention d'un emploi ailleurs)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

---

## Salaires des employés participant au programme

Votre entreprise paie-t-elle au minimum le salaire minimum vital (pour un individu) ?

S'il n'existe pas de salaire de référence pour votre pays, votre entreprise paie-t-elle au moins 10 % ou plus au dessus du salaire minimum vital local ? Vos réponses déterminent les questions futures de l'évaluation qui sont applicables pour votre entreprise.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

## Travailleurs sous-employés embauchés

Combien de collaborateurs individuels issus de groupes sous-employés de façon chronique ont été employés par l'entreprise et on reçu les avantages mentionnés précédemment au cours des 12 derniers mois ?

Combien de collaborateurs individuels issus de groupes sous-employés de façon chronique ont été employés par l'entreprise et on reçu les avantages mentionnés précédemment au cours des 12 derniers mois ?

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Travailleurs handicapés embauchés

Si mesuré, fournissez une analyse détaillée du nombre de personnes chroniquement sous-employées en se basant sur le principal facteur qui les classes comme 'sous-employés chroniques' au cours des 12 derniers mois. Ne pas comptabiliser en double les individus.

Handicap physique ou mental

Handicap physique ou mental

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Discrimination à l'embauche

Si mesuré, fournissez une analyse détaillée du nombre de personnes chroniquement sous-employées en se basant sur le principal facteur qui les classes comme 'sous-employés chroniques' au cours des 12 derniers mois. Ne pas comptabiliser en double les individus.

Discrimination chronique fondée sur le sexe, la race, la couleur, le handicap, l'opinion politique, l'orientation sexuelle, l'âge, la religion, l'origine sociale ou ethnique

Discrimination chronique fondée sur le sexe, la race, la couleur, le handicap, l'opinion politique, l'orientation sexuelle, l'âge, la religion, l'origine sociale ou ethnique

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Employé-e-s victimes de sous-emploi chronique

Quel pourcentage de votre main-d'œuvre totale (contrats à temps complet ou équivalent) est issu de populations sous-employées de façon chronique et bénéficie des sélections précédentes ?

Votre réponse à cette question (de valeur nulle) est combinée à d'autres réponses pour calculer automatiquement votre score dans cette section de l'évaluation.

Quel pourcentage de votre main-d'œuvre totale (contrats à temps complet ou équivalent) est issu de populations sous-employées de façon chronique et bénéficie des sélections précédentes ?

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Formation pour les travailleurs sous-employés

Votre entreprise dispose-t-elle d'un programme de formation volontaire afin d'améliorer les possibilités de carrière des employés issus de populations sous-employées de façon chronique, conduisant à un emploi permanent avec votre entreprise ou à un placement dans d'autres entreprises?

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

## Collectivité

### Introduction de la section Collectivité

OPÉRATIONS  
**0.0**

Cette section identifie si votre entreprise vise à apporter un impact positif, matériel et spécifique à sa communauté, et, le cas échéant, ouvre la section Modèle d'affaires à impact relatif à la communauté qui s'applique le plus.

### Modèle d'affaires à impact axé sur la collectivité

Le modèle d'affaires de votre entreprise crée-t-il un avantage positif spécifique pour les parties prenantes telles que les partenaires caritatifs, les fournisseurs-euses (dans le besoin), les demandeurs-euses d'emploi mal desservi-e-s ou votre collectivité locale ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

## Business model soutenant les communautés

Votre entreprise est-elle structurée pour favoriser les intervenants de la communauté de l'une des manières suivantes ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Coopérative de producteurs dans laquelle la gouvernance et les bénéfices sont partagés (ex : coopérative d'agriculteurs, coopérative artisanale)  
☐ Commerce équitable/direct afin d'améliorer la subsistance des groupes mal desservis dans votre chaîne d'approvisionnement.  
☐ Un modèle de micro-distribution ou de micro-franchise avantageant les populations considérées comme vulnérables (précarité, ruralité ...)  
☐ Un engagement officiel à donner une part significative des ventes/profits/propriétés à des causes caritatives (>2% des ventes, >20% du profit/dividende)  
☒ Un modèle économique orienté vers la collectivité, qui supporte et construit la vitalité économique des collectivités locales  
☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

### Modèle d'affaires fondé sur la communauté locale

Est-ce que les activités de votre entreprise sont basées sur le service à la communauté et le tissu économique local?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

## Actionnariat local et indépendant

Votre entreprise appartient-elle à des actionnaires locaux et indépendants ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

## Modèle d'affaires formel en matière de communauté locale

Vos pratiques locales seront-elles préservées quelle que soit la croissance de l'entreprise ou son envergure, par le biais d'un engagement formel ou de la conception de votre modèle d'entreprise?

Répondre par l'affirmative vous permettra d'accéder à des sections supplémentaires de l'évaluation B Impact, proposant des questions plus spécifiques sur ce modèle d'impact.

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

## Diversité, équité et inclusion

OPÉRATIONS

4.6

### Pratiques d'embauche inclusives

De quelle manière votre entreprise élabore-t-elle un processus de recrutement et d'embauche inclusif ?

- ☐ Toutes nos offres d'emploi intègrent un énoncé présentant notre engagement envers la diversité, l'équité et l'inclusion  
☐ Nous ne posons pas de questions sur les antécédents judiciaires au cours du recrutement  
☐ Nous effectuons des examens anonymes ou "à l'aveugle" des candidatures et des Cv sans y joindre de noms ou de caractéristiques identifiables  
☐ Nous recrutons activement par l'entremise d'organismes ou de services qui aident les personnes issues de populations sous-représentées  
☒ Nous analysons la forme et les exigences de nos descriptions de poste afin de nous assurer qu'elles soient inclusives et équitables  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.18 sur 0.54

### Propriété et direction diversifiées de l'entreprise

Votre entreprise appartient-elle majoritairement ou est-elle dirigée par des personnes appartenant à l'un des groupes sous-représentés suivants ?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☒ Dirigée par une femme  
☐ Dirigée par une personne appartenant à une minorité raciale ou ethnique sous-représentée  
☐ Dirigée par une personne appartenant à un autre groupe sous-représenté (LGBTIQ+, handicapés, etc.)  
☐ Détenue majoritairement par des femmes  
☐ Détenue majoritairement par des personnes appartenant à des minorités raciales ou ethniques sous-représentées  
☐ Détenue majoritairement par des personnes appartenant à d'autres groupes sous-représentés (LGBTIQ+, handicapés, etc.)  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.27 sur 0.54

### Environnements de travail inclusifs

De quelle manière votre entreprise crée-t-elle un milieu de travail équitable et inclusif pour les employés ?

- ☐ Nous avons désigné explicitement un collaborateur ou un groupe responsable de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (c.-à-d. un responsable de la diversité ou un comité d'inclusion)  
☐ Nous offrons des formations à tous nos collaborateurs sur des sujets liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion  
☒ Nous avons des groupes d'employés bénévoles ou des groupes d'intérêts communs  
☒ Nos installations sont conçues pour répondre aux exigences en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées  
☐ Nos toilettes sont neutres ou inclusives en terme de genre (non sexospécifiques)  
☐ Nous avons mis en place des programmes de parrainage, d'apprentissage ou de stages pour les personnes appartenant à des groupes sous-représentés  
☐ Nous intégrons les troubles d'apprentissage ou les troubles émotionnels dans les processus de collaboration et sur le lieu de travail  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.22 sur 0.54

## Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion

De quelle manière votre entreprise gère et améliore la diversité et l'inclusion des collaborateurs sur le lieu de travail ?

- ☒ Nous interrogeons anonymement les collaborateurs pour obtenir des informations sur leur identité : genre, ethnicité, handicap et d'autres facteurs sociodémographiques afin de suivre la diversité de notre effectif
- ☐ Nous avons établi des objectifs précis et mesurables d'amélioration qui sont examinés par les cadres supérieurs ou par notre conseil d'administration
- ☐ Nous avons effectué une analyse sur l'équité salariale selon le sexe, l'origine ethnique et d'autres facteurs démographiques et nous avons mis en œuvre des mesures pour atteindre l'équité salariale lorsque cela s'est révélé nécessaire
- ☐ Nous analysons les types d'emploi, le degré de satisfaction, la promotion, les taux de maintien en poste ou les avantages selon les différents groupes démographiques et, au besoin, nous avons mis en œuvre des mesures correctives pour corriger les résultats inéquitables
- ☐ Nous analysons spécifiquement les données sur la diversité, l'équité et l'inclusion pour les personnes qui font partie de multiples groupes sous-représentés
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.14 sur 0.54

## Mesurer la diversité

Quelles caractéristiques, liées à la diversité de votre effectif, sont prises en compte par votre entreprise, par le biais d'enquêtes anonymes ou d'autres méthodes ? Note : la collecte de ces données peut être réglementée par la loi. Consulter les règlements locaux pour déterminer si la collecte est possible et identifier une méthode légale et pertinente.

Si la collecte de ce type de données démographiques n'est pas légale dans votre pays, sélectionnez Aucune de ces réponses.

- ☒ Statut socio-économique (déterminé par un lieu de vie dans une zone à faible revenu, le niveau d'éducation, etc.)
- ☒ Origine ou appartenance ethnique
- ☒ Le sexe
- ☒ Âge
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.54 sur 0.54

## Collaborateurs-trices ayant un faible revenu

Quel pourcentage de vos collaborateurs-trices vit en situation d'extrême pauvreté ou dans des régions à faible revenu, ou n'a pas de diplôme d'enseignement supérieur ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☐ 30%+
- ☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.54

## Collaborateurs issus d'une minorité ethnique

Quelle part de votre effectif représentent les collaborateurs qui s'identifie comme étant issu d'une minorité ethnique ?

- ☐ 0%
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-19%
- ☒ 20-29%
- ☐ 30%+
- ☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.45 sur 0.54

### Collaboratrices

Combien de vos collaborateurs-trices s'identifient comme étant des femmes ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☒ 10-24%  
☐ 25-39%  
☐ 40-49%  
☐ 50+%  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.18 sur 0.54

---

### Diversité des âges dans la composition des effectifs

Quelle proportion de votre effectif est âgé de moins de vingt-quatre ans ou de plus de cinquante ans ?

- ☐ 0%  
☐ 1-9%  
☐ 10-19%  
☒ 20-29%  
☐ 30%+  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.45 sur 0.54

---

### Multiple entre la rémunération la plus élevée et la plus basse

Quel est l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse, primes comprises, pour les collaborateurs-trices à temps plein?

- ☐ >20x  
☐ 16-20x  
☒ 11-15x  
☐ 6-10x  
☐ 1-5x

Points obtenus: 0.27 sur 0.54

---

### Femmes à des postes de management

Combien de responsables (managers) de votre entreprise s'identifient comme étant des femmes ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☒ 10-24%  
☐ 25-39%  
☐ 40-49%  
☐ 50+%  
☐ Je ne sais pas  
☐ N / A

Points obtenus: 0.18 sur 0.54

---

**Responsables issus de populations sous-représentées**

Combien de responsables de votre entreprise s'identifient comme appartenant à un autre groupe social sous-représenté ?

Si la collecte de ce type de données démographiques n'est pas légale dans votre pays, sélectionnez Je ne sais pas.

- ☐ 0 %
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☐ 30%+
- ☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.54

---

**Femmes Cadres**

Combien de cadres de votre entreprise s'identifient comme étant des femmes ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-24%
- ☒ 25-39%
- ☐ 40-49%
- ☐ 50+%
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ N / A

Points obtenus: 0.36 sur 0.54

---

**Cadres exécutifs issus de populations sous-représentées**

Combien de cadres de votre entreprise s'identifient comme appartenant à un autre groupe social sous-représenté ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☒ 30%+
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ N / A

Points obtenus: 0.54 sur 0.54

---

### Femmes ayant un poste de cadre

Combien de membres du conseil d'administration de votre entreprise s'identifient comme étant des femmes ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-24%  
☒ 25-39%  
☐ 40-49%  
☐ 50+ %  
☐ Je ne sais pas  
☐ N / A

Points obtenus: 0.36 sur 0.54

### Directeurs issus de populations sous-représentées

Combien de membres du conseil d'administration de votre entreprise s'identifient comme appartenant à un autre groupe social sous-représenté ?

Si la collecte de ce type de données démographiques n'est pas légale dans votre pays, sélectionnez N/A.

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-19%  
☐ 20-29%  
☒ 30%+  
☐ Je ne sais pas  
☐ N/A

Points obtenus: 0.54 sur 0.54

### Politiques ou programmes sur la diversité des fournisseurs

Votre entreprise a-t-elle mis en place l'une des politiques ou programmes suivants pour promouvoir la diversité au sein de votre chaîne d'approvisionnement ?

- ☐ Nous cherchons une diversité de propriétaires parmi nos fournisseurs  
☐ Nous avons pour politique de privilégier des fournisseurs appartenant à des populations sous-représentées  
☐ Nous avons des objectifs formels d'effectuer un pourcentage spécifique d'achats auprès de fournisseurs dont la propriété est diversifiée  
☐ Nous avons un programme officiel d'achat et de soutien aux fournisseurs dont la propriété est diversifiée  
☒ Aucune de ces réponses  
☐ N/A - La collecte de données sur les fournisseurs ou l'application de politiques de traitement préférentiel est illégale dans mon pays d'opérations

Points disponibles: 0.27

### Diversité de l'actionnariat chez les fournisseurs

Quel pourcentage de vos achats provenait d'entreprises appartenant majoritairement à des femmes ou à des personnes issues de populations sous-représentées ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-19%  
☐ 20-29%  
☐ 30%+  
☐ 50+ %  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.54

## Impact économique

### Structure géographique et champ d'activité

Nous réalisons que pour les grandes entreprises qui ont de nombreuses installations et des opérations à l'international, la définition de local est potentiellement complexe. Veuillez décrire brièvement la structure géographique de votre entreprise, y compris l'emplacement et le nombre d'employés situés à votre siège social et dans les plus grandes installations. Indiquez également le nombre total d'installations gérées par votre entreprise.

l'entreprise a des activités dans tout le pays et son siège social se trouve a Bruxelles

Points disponibles: 0.00

### Taux de croissance de l'emploi

Quel pourcentage des emplois à temps plein et temps partiel de votre entreprise furent créés dans les douze derniers mois et sont rémunérés au salaire de subsistance ?

S'il n'y a pas de données sur le salaire minimum vital pour votre pays d'opération, incluez les nouveaux emplois dont le salaire est supérieur de 10% ou plus du salaire minimum.

- ☐ 0% (Pas de croissance)
- ☐ 1-5%
- ☐ 6-15%
- ☒ >15%

Points obtenus: 2.36 sur 2.36

### Nouveaux emplois créés l'année dernière

Nombre de postes de travail à temps plein et à temps partiel qui ont été ajoutés à la masse salariale de votre entreprise. Saisissez 0 si il n'y en pas eu ou si votre entreprise n'a pas de collaborateurs-trices.

Les douze derniers mois :

Les douze derniers mois :

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Approvisionnement auprès d'entreprises nationales

Quel pourcentage du coût des marchandises vendues (y compris les activités à valeur ajoutée) a été dépensé dans le pays d'exploitation (par des entreprises enregistrées dans le pays ou par des citoyens nationaux) ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☐ 30%+

Points disponibles: 1.18

### Politique d'achat et d'embauche locaux

Quelles politiques écrites d'achat ou de recrutement locaux votre entreprise a-t-elle mises en place?

« Local » se définit comme faisant partie de la même collectivité. Bien que la taille et la distance d'une collectivité puissent varier en fonction du contexte, elles devraient se baser sur une zone de petite échelle connectée de façon économique et culturelle, telle qu'une zone métropolitaine ou une ville.

- ☒ Préférence écrite dans chaque bureau/site pour l'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux
- ☐ Cibles ou objectifs formels pour la quantité d'achats locaux
- ☐ Listes prêtes à l'emploi de fournisseurs locaux privilégiés pour des installations spécifiques
- ☐ Préférence écrite pour l'embauche et le recrutement de responsables locaux
- ☐ Incitations afin d'encourager le personnel à habiter dans un rayon de 32 km autour du lieu de travail
- ☐ Autre (merci de préciser)
- ☐ Aucune politique écrite d'achat local ou d'embauche locale n'est en place

Points obtenus: 0.29 sur 0.59

### Dépenses auprès de fournisseurs locaux

Quel pourcentage des dépenses de votre entreprise (hors main-d'œuvre) a-t-il été dépensé auprès de fournisseurs indépendants situés localement au siège de l'entreprise ou dans des installations concernées au cours du dernier exercice financier?

Pour comprendre comment répondre à cette question, cliquez sur « En savoir plus ».

- ☐ <20%
- ☐ 20-39%
- ☒ 40-59%
- ☐ 60% +
- ☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.79 sur 1.18

### Locaux de l'entreprise situés dans des communautés à bas revenus

Quel pourcentage de votre main-d'œuvre est considérée à faible revenu ou n'a pas de diplôme d'études supérieure ET travaille également dans des entreprises situées dans des collectivités à faible revenu ?

- ☒ <10%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☐ 30%+
- ☐ Je ne sais pas

Points disponibles: 1.18

### Services bancaires à fort impact

Quelles caractéristiques s'appliquent à l'institution financière qui fournit la majorité des services bancaires à votre entreprise ?

- ☐ Certifiée CDFI ou d'un organisme national équivalent d'investissement social
- ☐ Une entreprise certifiée B Corporation
- ☐ Membre de Global Alliance for Banking on Values
- ☐ Une banque coopérative ou une coopérative de crédit
- ☐ Une banque locale engagée au service de la collectivité
- ☐ Une banque indépendante privée
- ☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 1.18

### Statistiques sur les collaborateurs-trices locaux-ales

Parmi les catégories d'employés suivantes, quel % a été embauché à partir de communautés se trouvant à moins de 300 kilomètres des sites de l'entreprise?

Cadres supérieurs/ dirigeant-e-s

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☒ 75%+  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.39 sur 0.39

### Pourcentage des managers embauchés localement

Parmi les catégories d'employés suivantes, quel % a été embauché à partir de communautés se trouvant à moins de 300 kilomètres des sites de l'entreprise?

Directeurs-trices

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☒ 75%+  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.39 sur 0.39

### % de non-cadres embauchés localement

Parmi les catégories d'employés suivantes, quel % a été embauché à partir de communautés se trouvant à moins de 300 kilomètres des sites de l'entreprise?

Collaborateurs-trices à temps plein ne faisant pas partie des cadres

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☒ 75%+  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.39 sur 0.39

### Pratiques d'achats

Est-ce que l'entreprise propose à ses collaborateurs responsables des achats l'un des éléments suivants ?

- ☒ Exigence écrite qui prend en compte les fournisseurs d'une même zone géographique et qui répondent à des critères sociaux et environnementaux qui vont au-delà de l'offre concurrentielle pure  
☒ Obligation écrite (règlement) de soumettre les appels d'offres aux fournisseurs locaux  
☐ Formation ou support pour savoir comment s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux ou indépendants  
☒ Incitations afin d'encourager l'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 1.18 sur 1.18

## Engagement civique et Donation

OPERATIONS  
0.8

### Programme d'entreprise pour l'engagement citoyen

Comment votre entreprise s'engage-t-elle civiquement?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Dons financiers ou en nature (à l'exclusion des causes politiques)
- ☐ Investissements destinés à la collectivité
- ☒ Service destiné à la collectivité ou pro bono
- ☐ Plaidoyer pour l'adoption de politiques ou de performances sociales ou environnementales améliorées
- ☒ Partenariats avec des organismes de bienfaisance ou adhésion à des organisations communautaires
- ☒ Produits ou services à prix réduit destinés à des groupes défavorisés
- ☐ Utilisation gratuite des installations de l'entreprise pour organiser des événements communautaires
- ☐ Capital ou propriété de l'entreprise accordé(e) à un organisme sans but lucratif
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.34 sur 0.48

### Politiques et pratiques en matière d'engagement communautaire

Comment votre entreprise gère-t-elle l'engagement communautaire des collaborateurs-trices ?

- ☒ Nous avons hébergé ou organisé des journées d'engagement communautaire au cours de la dernière année
- ☐ Congé payé
- ☐ 20 heures ou plus de congés payés, annuellement
- ☐ Notre entreprise surveille et enregistre le nombre total d'heures de bénévolat
- ☐ Notre entreprise a fixé des objectifs d'engagement communautaire ou pro bono
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.12 sur 0.48

### % d'employés qui ont fait du bénévolat

Quel pourcentage des collaborateurs-trices ont pris des congés payés afin de faire du bénévolat au cours de l'année précédente?

- ☐ 0%
- ☐ 1-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75%+
- ☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.97

### Nombre total d'heures de bénévolat

Nombre d'heures de bénévolat réalisées par des collaborateurs-trices à temps plein ou à temps partiel au cours de la dernière année fiscale

Veuillez inclure le temps, rémunéré ou non, consacré au bénévolat pendant les heures de travail habituelles, que ce soit pour des événements organisés par l'entreprise ou pour des activités à l'initiative des employés.

Nombre d'heures de bénévolat réalisées par des collaborateurs-trices à temps plein ou à temps partiel au cours de la dernière année fiscale

- ☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Service de bénévolat par collaborateur-trice

Quel est le pourcentage du temps de travail par collaborateur consacré au bénévolat, à des services communautaires ou à du travail pro bono au cours de la période considérée ?

Calculez selon le nombre total d'heures de bénévolat / le nombre total d'heures travaillées, généralement 2000 heures par ETP.

- ☐ 0 %  
☐ 0.1 - 0.5% du temps  
☐ 0.6 - 0.1 % du temps  
☐ 1.1 - 2% du temps  
☐ plus de 2% du temps  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.97

### Politiques et pratiques en matière de dons aux associations caritatives et d'investissements destinés à la collectivité

Quelles sont les pratiques de votre entreprise en matière de dons ou investissements destinés à la collectivité ?

- ☐ Nous avons une déclaration formelle sur l'impact social/environnemental liée à la philanthropie de notre entreprise  
☐ Nous avons un engagement formel de dons (ex. 1% pour la planète)  
☐ Nous égalons le montant des dons de charité de chacun de nos collaborateurs-trices  
☒ Nous permettons à nos collaborateurs-trices ou à nos client-e-s de choisir les organismes de bienfaisance qui recevront les dons de notre entreprise  
☐ Nous filtrons les organismes recevant nos contributions caritatives ou avons des mécanismes de mesure d'impact concernant nos investissements destinés à la collectivité  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.19 sur 0.48

### Faire progresser la performance sociale et environnementale

De quelle façon votre entreprise a-t-elle travaillé avec ses parties prenantes (y compris les concurrents) pour améliorer le comportement ou la performance sur les questions sociales ou environnementales au cours des deux dernières années ?

- ☒ Nous avons coopéré avec d'autres acteurs de notre industrie pour améliorer les normes sociales et environnementales liées à notre secteur  
☒ Nous avons fourni des données ou contribué à la recherche académique sur des thématiques sociales ou environnementales  
☐ Nous participons à des conférences ou autres forums publics sur des sujets sociaux ou environnementaux  
☐ Nous fournissons des ressources publiques à d'autres entreprises ou parties prenantes pour l'amélioration de la performance sociale ou environnementale  
☐ Autre - précisez  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.24 sur 0.24

## Gestion de la chaîne d'approvisionnement

OPÉRATIONS

2.3

### Descriptions des fournisseurs significatifs

Merci de sélectionner les types d'entreprises représentatifs de vos fournisseurs principaux:

Toutes les entreprises ont des fournisseurs importants, qui sont définis comme les principaux fournisseurs de l'entreprise, et représentent un total d'environ 80 % des coûts hors salaires. Sélectionnez tous ceux qui correspondent.

- ☒ Fabricants de produits  
☐ Entreprises de services professionnels (conseil, juridique, comptabilité)  
☐ Contracteurs indépendants  
☐ Marketing et publicité  
☒ Fournitures de bureau  
☐ Fournisseur d'avantages sociaux  
☒ La technologie  
☒ Matières premières  
☐ Fermes  
☐ Autre - précisez

Points disponibles: 0.00

### Évaluation et cartographie des risques de la chaîne d'approvisionnement

Sur la base de l'un des facteurs de risque suivants, votre entreprise a-t-elle effectué une évaluation des risques qui identifie les aspects de votre chaîne d'approvisionnement et les acheteurs les plus à risque de produire un impact social et environnemental négatif ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Pays d'origine
- ☐ Sous-régions à l'intérieur des pays
- ☒ Caractéristiques des produits/services/ingrédients
- ☐ Taille des achats par l'entreprise
- ☐ Évaluation des risques a été menée avec l'appui d'une tierce partie
- ☐ Aucune de ces réponses, l'entreprise n'a pas entrepris une évaluation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Points obtenus: 0.05 sur 0.21

---

### Suivi et traçabilité de la chaîne d'approvisionnement

Quel est le pourcentage de produits, au sein de votre chaîne d'approvisionnement jugées 'à risque', pour lesquels votre entreprise dispose d'un système qui assure une traçabilité précise de la source et de l'origine de tous les ingrédients et composants, tout au long de la chaîne ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-20%
- ☐ 21-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☐ N / A

Points disponibles: 0.83

---

### Services de dotation en personnel externalisés

Votre entreprise externalise-t-elle des services de soutien (dotation en personnel) essentiels à la prestation de ses services à d'autres personnes ou organisations ?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Conformité de la chaîne d'approvisionnement

Votre entreprise dispose-t-elle d'un code de conduite formalisé ou fixe-t-elle des exigences en matière de pratiques sociétales et environnementales ainsi que sur les performances de ses fournisseurs qui incluent les sujets suivants?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Respect de toutes les lois et réglementations locales, y compris celles relatives à la performance sociale et environnementale  
☒ Conformité avec les normes internationales des droits humains et du travail (pour les collaborateurs-trices et les sous-traitants)  
☒ Conformité aux normes environnementales internationales  
☒ Paiement d'un salaire minimum vital (pour les employés et les sous-traitants)  
☒ Politiques d'éthique et d'anti-corruption  
☐ Systèmes de gestion permettant de gérer et d'encourager les performances sociales et environnementales positives  
☐ Autre  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.21 sur 0.21

### Pourcentage de fournisseurs soumis au code de conduite

Parmi vos fournisseurs (sur une base monétaire), combien sont soumis au code de conduite formalisé ou aux exigences décrites dans la question précédente ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-20%  
☐ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☒ 100%  
☐ N / A

Points obtenus: 0.83 sur 0.83

### Méthodes de présélection/gestion pour les fournisseurs de niveau 1

Parmi les méthodes suivantes, lesquelles sont utilisées pour évaluer l'impact social ou environnemental de vos fournisseurs de niveau 1 ?

- ☒ L'entreprise partage des politiques ou des règlements avec les fournisseurs, mais n'a pas de processus de vérification en place
- ☐ L'entreprise exige la réalisation d'une évaluation conçue par l'entreprise elle-même
- ☒ L'entreprise utilise des outils d'évaluation de risques ou une évaluation d'impacts (Sedex, BIA)
- ☐ L'entreprise effectue des audits/vérifications de routine des fournisseurs de niveau 1 au moins une fois tous les deux ans
- ☐ La société demande à des tiers de réaliser des audits / examens de routine de fournisseur de niveau 1 au moins tous les deux ans
- ☐ L'entreprise dispose de mécanismes pour entendre les griefs/réclamations ou les commentaires sur la performance des parties prenantes des fournisseurs de niveau 1
- ☐ L'entreprise peut confirmer une amélioration quantifiable de la performance sociale et environnementale des fournisseurs de niveau 1 au cours de la dernière année
- ☒ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.14 sur 0.21

### Pourcentage des fournisseurs de niveau 1 contrôlés

Parmi vos fournisseurs de niveau 1 (sur une base monétaire), combien sont évalués en utilisant les méthodes sélectionnées à la question précédente ?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-20%
- ☐ 21-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☐ N / A

Points disponibles: 0.83

### Méthodes de présélection/gestion pour les fournisseurs de niveau 2

Parmi les méthodes suivantes, lesquelles sont utilisées pour évaluer l'impact social ou environnemental de vos fournisseurs de niveau 2 ?

- ☒ L'entreprise partage des politiques ou des règlements avec les fournisseurs, mais n'a pas de processus de vérification en place
- ☐ L'entreprise exige la réalisation d'une évaluation conçue par l'entreprise elle-même
- ☐ L'entreprise utilise des outils d'évaluation de risques ou une évaluation d'impacts (Sedex, BIA) pour les fournisseurs de niveau 2
- ☐ L'entreprise effectue des audits/vérifications de routine des fournisseurs de niveau 2 au moins une fois tous les deux ans
- ☐ La société demande à des tiers de réaliser des audits / examens de routine de fournisseur de niveau 2 au moins tous les deux ans
- ☐ L'entreprise dispose de mécanismes pour entendre les griefs/réclamations ou les commentaires sur la performance des parties prenantes des fournisseurs de niveau 2
- ☒ L'entreprise demande aux fournisseurs de niveau 2 de suivre, de gérer et de rendre compte de la performance de leurs fournisseurs
- ☐ L'entreprise peut confirmer une amélioration quantifiable de la performance sociale et environnementale des fournisseurs de niveau 2 au cours de la dernière année
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.07 sur 0.21

### Pourcentage des fournisseurs de niveau 2 contrôlés

Parmi vos fournisseurs de niveau 2 (sur une base monétaire), combien sont évalués en utilisant les méthodes sélectionnées à la question précédente ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-20%  
☐ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ N / A

Points disponibles: 0.83

### Processus de sélection pour les producteurs initiaux de matières premières

Parmi les méthodes suivantes, lesquelles sont utilisées pour évaluer l'impact social ou environnemental des producteurs initiaux de vos matières premières:

- ☐ L'entreprise partage des politiques ou des règlements avec les fournisseurs, mais n'a pas de processus de vérification en place  
☐ L'entreprise exige des producteurs initiaux qu'ils effectuent une évaluation conçue par l'entreprise elle-même  
☐ L'entreprise utilise des outils d'évaluation de risque ou d'impact pour les producteurs initiaux (Sedex, BIA)  
☐ L'entreprise effectue des vérifications/examens de routine des producteurs initiaux au moins tous les deux ans  
☐ L'entreprise demande à des tiers d'effectuer des vérifications/examens de routine des producteurs initiaux au moins tous les deux ans  
☐ L'entreprise dispose de mécanismes pour entendre les griefs ou les commentaires sur la performance des parties prenantes des producteurs initiaux de matières premières  
☐ L'entreprise peut confirmer l'amélioration quantifiable de la performance sociale ou environnementale des producteurs initiaux de matières premières au cours de la dernière année  
☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.21

### % de producteurs originaux sélectionnés / surveillés

Quel pourcentage des producteurs d'origine de vos matières premières est évalué sur la base des méthodes sélectionnées à la question précédente?

- ☐ 0 %  
☐ 1-20%  
☐ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ N / A

Points disponibles: 0.83

### Rapport sur l'impact de la chaîne d'approvisionnement

Lesquels des énoncés suivants décrivent la façon dont votre entreprise rend compte de l'impact de sa chaîne d'approvisionnement ?

- ☐ L'entreprise a entièrement et publiquement divulgué toutes les violations substantielles de conduite par les fournisseurs qui ont eu lieu au cours des 5 dernières années  
☐ L'entreprise fait état des principaux domaines de risque et des causes profondes des problèmes de performance de la chaîne d'approvisionnement et des manquements, y compris les méthodes de correction qu'elle prend pour y remédier  
☐ L'entreprise rend public les emplacements géographiques de tous les fournisseurs importants et à haut risque et des sources originaires de sa chaîne d'approvisionnement  
☐ L'entreprise partage publiquement des informations identifiant des entreprises spécifiques dans sa chaîne d'approvisionnement  
☐ L'entreprise s'est fixé des objectifs publics concernant l'impact social ou environnemental global de sa chaîne d'approvisionnement, ainsi que les progrès accomplis dans la réalisations de ces objectifs (payer un salaire minimum vital, etc.)  
☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.21

### Pourcentage de fournisseurs appliquant la transparence et le reporting

Parmi vos fournisseurs (sur une base monétaire), combien appliquent les pratiques de reporting et de transparence choisies à la question précédente ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-20%  
☒ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ N / A

Points obtenus: 0.31 sur 0.83

### Améliorer l'impact des fournisseurs

L'entreprise dispose-t-elle de l'une des politiques ou programmes suivants visant à améliorer l'impact social/environnemental de ses fournisseurs, que ce soit en cas de non-conformité ou plus largement ?

- ☒ L'entreprise élabore des mesures correctives ou des plans d'amélioration avec des objectifs d'amélioration continue des performances de leurs fournisseurs  
☐ L'entreprise exige un délai précis pour que les fournisseurs apportent des modifications au code de conduite en cas de non-conformité, dans le cas contraire elle résilie leur contrat  
☐ L'entreprise offre à ses fournisseurs des formations et/ou des ressources pour améliorer leur performance sociale ou environnementale, soit de l'entreprise elle-même, soit par l'intermédiaire d'un tiers  
☐ L'entreprise fournit à son propre personnel une formation et / ou des ressources axées sur la gestion de leurs propres pratiques et sur leurs relations avec les fournisseurs afin de permettre aux fournisseurs d'améliorer leurs performances  
☒ L'entreprise a participé à des initiatives de collaboration avec d'autres entreprises pour aider à améliorer l'impact social ou environnemental de leur chaîne d'approvisionnement  
☒ L'entreprise encourage la performance sociale et environnementale ou l'amélioration par le biais de clauses de contrat, de politique de prix ou d'autres moyens  
☐ L'entreprise a réalisé des améliorations quantifiables sur la performance sociale ou environnementale de sa chaîne d'approvisionnement  
☐ Autre  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.10 sur 0.21

### Pourcentage de fournisseurs appliquant les programmes d'amélioration d'impact

Parmi vos fournisseurs (sur une base monétaire), combien appliquent les politiques et programmes choisis à la question précédente ?

- ☐ 0 %  
☐ 1-20%  
☒ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ N / A

Points obtenus: 0.31 sur 0.83

### Gérer l'impact de la chaîne d'approvisionnement

Lesquels des énoncés suivants décrivent la façon dont votre entreprise gère l'impact de sa chaîne d'approvisionnement ?

- ☐ Nous intégrons la performance sociale et environnementale des fournisseurs dans les descriptions de poste et les évaluations de performance de leurs services d'approvisionnement (par opposition à leurs services de durabilité ou de RSE)  
☐ Les membres de la direction ont des responsabilités écrites sur la performance sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement  
☐ Nous regroupons les résultats des évaluations sociales et environnementales de la chaîne d'approvisionnement afin de cerner les tendances en matière de rendement et les besoins et d'en faire rapport à l'interne  
☐ Nous utilisons les tendances de performance de la chaîne d'approvisionnement pour identifier et remédier aux causes profondes des problèmes et violations liés à la chaîne d'approvisionnement (y compris les exigences contractuelles posées par l'entreprise elle-même, les processus de gestion ou de ressources humaines inadéquats, les contraintes de capacité chez les fournisseurs, etc.)  
☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.21

## Vérification des effets positifs dans la chaîne d'approvisionnement

Votre entreprise a-t-elle vérifié l'un ou l'autre des résultats suivants pour tous les aspects de sa chaîne d'approvisionnement d'une manière qui peut être rendue publique et confirmée avec exactitude ?

- ☐ Respect de toutes les lois et réglementations locales, y compris celles relatives à la performance sociétale et environnementale
- ☐ Respect des normes internationales du travail et des droits humains
- ☐ Conformité aux normes environnementales internationales
- ☐ Paiement d'un salaire minimum vital
- ☐ Pas de travail forcé / esclavage moderne
- ☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.83

## Durée des relations avec les fournisseurs

Quelle est la durée moyenne des relations de votre entreprise avec ses fournisseurs?

Sélectionnez toutes celles qui correspondent.

- ☐ La durée moyenne des relations avec les fournisseurs est inférieure à 36 mois.
- ☐ La durée moyenne des relations avec les fournisseurs est supérieure à 36 mois.
- ☐ La durée moyenne des relations avec les fournisseurs est supérieure à 72 mois.
- ☐ La durée moyenne des relations avec les fournisseurs est supérieure à 120 mois.
- ☐ Notre société a eu une relation avec la majorité de nos fournisseurs (en devises) depuis notre première année d'exploitation.
- ☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.41

## Soutenir les fournisseurs dans le besoin

Votre entreprise utilise-t-elle l'une des méthodes suivantes pour soutenir des fournisseurs de petite taille ou d'autres fournisseurs dans le besoin?

- ☐ Nous passons en revue nos fournisseurs pour cibler d'éventuels besoins de formation
- ☐ Nous avons un programme d'éducation ou de soutien formel pour certains fournisseurs que nous avons ciblé
- ☒ Nous assurons aux petits fournisseurs les mêmes contrats, prix et conditions de paiement (tels que les délais de paiements) que les autres fournisseurs
- ☐ Nous avons un délai moyen de paiement de 30 jours pour nos petits fournisseurs
- ☐ Un mécanisme formel est en place pour que les fournisseurs puissent nous fournir des commentaires (par exemple, enquêtes de satisfaction des fournisseurs)
- ☐ Nous avons un mécanisme de réclamation officiel pour traiter les plaintes (griefs) et résoudre les différends
- ☒ Autre (merci de préciser)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.22 sur 0.41

## Achats sociaux ou environnementaux

Quel est le pourcentage de matériaux ou de produits achetés qui sont certifiés ou approuvés par des tiers sur le plan social et/ou environnemental, ou qui proviennent de fournisseurs importants qui ont une certification, une mission précise ou qui sont certifiés ou approuvés par une entreprise tierce ?

- ☐ 0
- ☒ 1-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75%+
- ☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.10 sur 0.41

## Environnement

## Introduction de la section Environnement

OPÉRATIONS  
0.0

Cette section concerne votre empreinte environnementale afin de déterminer les questions qui s'appliquent à continuation durant l'évaluation. Elle identifie également si le produit/service de votre entreprise vise à apporter un impact environnemental positif, matériel et spécifique, et, le cas échéant, ouvre la section Modèle d'affaires à impact relatif à l'environnement qui s'applique le plus.

## Majorité des achats produit ou services physiques

Are the majority of your non-labor expenses from services or physical products?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Produits physiques
- ☐ Services ou produits immatériels comme des logiciels informatiques

Points disponibles: 0.00

## Modèle d'affaires environnemental

Les produits ou processus de votre entreprise sont-ils structurés pour restaurer ou préserver l'environnement de l'une des manières suivantes ?

Répondre par l'affirmative vous permettra d'accéder à des sections supplémentaires de l'évaluation B Impact, proposant des questions plus spécifiques sur ce modèle d'impact.

- ☐ A travers un processus de production, vente en gros ou agriculture conçus pour réduire sensiblement l'impact environnemental par rapport aux pratiques habituelles des entreprises
- ☐ A travers un produit ou service qui préserve, conserve ou rétablit les conditions de l'environnement ou des ressources
- ☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

## Gestion environnementale

OPÉRATIONS  
3.2

## Normes de construction écologique

Quel pourcentage des installations de l'entreprise (par surface, appartenant à l'entreprise ou louées) est certifié pour répondre aux exigences d'un programme de bâtiment vert accrédité?

- ☒ <20%
- ☐ 20-49%
- ☐ 50-79%
- ☐ 80%+
- ☐ N/A

Points disponibles: 0.49

### Amélioration des installations/sites/bureaux louées avec les propriétaires

Si vous louez vos installations, avez-vous travaillé avec le propriétaire des bâtiments dans le but de mettre en place ou de maintenir l'un des éléments suivants?

- ☐ Amélioration de l'efficacité énergétique
- ☐ Amélioration de l'efficacité de l'eau
- ☐ Programmes de réduction des déchets (recyclage inclus)
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☒ N/A - L'entreprise ne loue pas la majorité des installations

Points disponibles: 0.49

### Système de management environnemental (SME)

Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management environnemental (SME) couvrant la production de déchets, la consommation d'énergie, la consommation d'eau et les émissions carbone, qui comprend l'un des éléments suivants?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☒ Politique formelle comprenant l'engagement environnemental de notre entreprise
- ☒ Évaluation de l'impact environnemental des activités commerciales de notre entreprise
- ☒ Objectifs énoncés et cibles quantifiables pour les aspects environnementaux des activités de notre entreprise
- ☒ La programmation conçue et les ressources affectées pour atteindre ces objectifs
- ☒ Un audit et un examen périodique, pour évaluer les programmes / initiatives menés dans l'entreprise
- ☐ Audit par un tiers et certification de notre SGE
- ☐ Nous n'avons pas de système de management environnemental (SME)

Points obtenus: 0.81 sur 0.98

### Certification environnementale des produits

Au cours de la dernière année fiscale, quel pourcentage de vos produits vendus avait une certification évaluant l'impact environnemental du produit ou de son processus de production?

Sélectionnez N/A seulement si aucun produit physique n'a été vendu.

- ☐ 0%
- ☐ 1-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75%+
- ☒ N/A

Points disponibles: 0.49

### Produits conçus pour l'environnement

Parmi les pratiques suivantes, lesquelles visent à intégrer des considérations environnementales (Design for Environment) dans la conception des produits et services?

- ☒ L'entreprise a repensé significativement la conception de ses produits afin d'obtenir la réduction à la source
- ☐ L'entreprise a considérablement repensé l'emballage afin de réduire l'impact global
- ☒ L'entreprise a utilisé des composants ou pièces standardisés du produit pour maximiser sa durée de vie par le démontage ou le retraitement
- ☐ L'entreprise identifie et étiquette le contenu des ressources sur les articles manufacturés pour permettre leur recyclage éventuel
- ☒ L'entreprise a fixé des objectifs publics de réduction à la source afin de réduire l'impact global des produits et/ou des emballages sur l'environnement
- ☐ L'entreprise a atteint ses objectifs de réduction à la source afin de réduire l'impact environnemental global des produits et/ou des emballages
- ☒ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.34 sur 0.49

### Pourcentage des produits conçus pour l'environnement (DFE)

Quel est le pourcentage de vos produits conçus avec les pratiques d'écoconception (conception pour l'environnement) sélectionnés à la question précédente?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-20%
- ☐ 21-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☒ 100%
- ☐ N/A

Points obtenus: 0.98 sur 0.98

### Type d'évaluation de l'empreinte environnementale

L'évaluation de l'empreinte environnementale de l'entreprise comprend-elle l'un ou l'autre des éléments suivants?

- ☐ Évaluation réalisée pour la chaîne d'approvisionnement uniquement
- ☒ Évaluation réalisée seulement pour une partie de la chaîne de valeur
- ☐ Évaluations officielles du cycle de vie menées en interne
- ☐ Évaluations officielles du cycle de vie effectuées ou vérifiées par un tiers
- ☐ Utilisation de cadres ou de méthodologies tiers (tels que les indicateurs de circularité émis par la Fondation Ellen Macarthur, les Bilans environnementaux des produits, le Protocole GES ou le Projet de divulgation des émissions carbone - CDP)
- ☐ L'entreprise a une certification basée sur le cycle de vie ou équivalent (tel que Cradle to Cradle)
- ☐ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.04 sur 0.24

### Part de produits évalués pour leur empreinte environnementale

Quel pourcentage de vos produits a été soumis à l'évaluation d'empreinte environnementale précédemment sélectionnée?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-20%
- ☐ 21-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☒ 100%
- ☐ N/A

Points obtenus: 0.98 sur 0.98

### Évaluation de l'empreinte environnementale de la chaîne de valeur effectuée

Avez-vous effectué une évaluation officielle pour mesurer l'empreinte environnementale de votre chaîne de valeur (y compris la chaîne d'approvisionnement, l'utilisation des produits et la gestion de fin de vie) couvrant les sujets suivants?

- ☐ Impacts sur la biodiversité
- ☐ Impacts sur le climat (émissions de carbone du champ d'application 3)
- ☐ Impact des toxines ou des matières dangereuses
- ☐ Préservation des terres (y compris extraction de matériaux)
- ☐ Approvisionnement en eau
- ☐ Autre
- ☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.49

### Part de produits évalués pour leur empreinte environnementale

Quel pourcentage de vos produits a fait l'objet d'une évaluation de l'empreinte environnementale officielle, incluant les sujets sélectionnés dans la question précédente?

- ☐ 0%  
☐ 1-20%  
☐ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☒ N/A

Points disponibles: 0.98

### Gestion de l'impact environnemental majeur dans la chaîne de valeur

Comment votre entreprise a-t-elle utilisé les résultats de l'évaluation de votre empreinte environnementale pour gérer et minimiser votre impact global?

- ☐ L'entreprise a utilisé les résultats des évaluations pour développer des stratégies spécifiques visant à réduire les impacts majeurs identifiés à travers la chaîne de valeur et les gammes de produits  
☐ L'entreprise a fixé des objectifs ou des engagements publics visant à réduire les impacts de la chaîne de valeur et des produits  
☐ L'entreprise a atteint des objectifs progressifs au cours des deux dernières années et/ou elle peut démontrer qu'elle est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs à long terme  
☐ Autre  
☒ Aucune de ces réponses (aucune Etude d'Impact Environnemental n'a été effectuée)

Points disponibles: 0.49

### Impact de l'utilisation du produit

Lequel/Lesquels des énoncés suivants est/sont vrai(s) en ce qui concerne les pratiques mises en place pour gérer et minimiser l'impact lié à l'utilisation de vos produits?

- ☐ L'entreprise a mené des études sur le comportement des consommateurs et/ou leur disposition à comprendre l'impact de l'utilisation du produit  
☐ L'entreprise a effectué une analyse sur le cycle de vie et la facilité d'utilisation du produit et elle dépasse sensiblement (plus de 5%) la durée de vie des produits concurrents similaires  
☐ L'entreprise a créé des partenariats et/ou des campagnes de publicité afin d'engager les clients ou d'autres utilisateurs post-production à minimiser l'empreinte environnementale de l'utilisation de ses produits  
☒ Autre  
☒ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.10 sur 0.49

### Pourcentage des produits avec des pratiques réduisant l'impact de l'utilisation

Quel est le pourcentage de vos produits pour lesquels les pratiques d'utilisation de produits sélectionnées dans la question précédente s'appliquent?

- ☐ 0%  
☐ 1-20%  
☐ 21-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☒ N/A

Points disponibles: 0.98

## Aborder la question de la longévité de la vie des produits

Laquelle des pratiques suivantes votre entreprise a-t-elle mis en place pour gérer la longévité des produits afin de réduire la consommation globale et la quantité de déchets mis en décharge ?

- ☐ Nous avons mesuré la durée de vie globale de notre portefeuille de produits et modifié la conception de nos produits pour l'augmenter au cours des deux dernières années
- ☐ Nous avons un programme qui facilite la maintenance, l'entretien et le réassemblage de nos produits
- ☐ Nous fournissons des informations sur notre programme de facilitation de maintenance et d'entretien sur les étiquettes / emballages des produits
- ☐ Nous fournissons des informations sur notre programme de facilitation de maintenance et d'entretien dans les campagnes publicitaires
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☒ N / A - Le produit est un bien non durable conçu pour la consommation

Points disponibles: 0.49

## Changement de comportement à la suite des programmes

Sur la base des programmes de réduction de l'impact environnemental de l'utilisation du produit mentionnés ci-dessus, votre entreprise a-t-elle été en mesure de vérifier les améliorations du comportement ou de l'utilisation du consommateur ?

- ☐ Oui, tel qu'évalué par les mesures de l'entreprise
- ☐ Oui, tel qu'évalué et vérifié par une tierce partie
- ☐ Non, pas pour le moment

Points disponibles: 0.98

## Air et Climat

OPÉRATIONS

3.5

### Suivi et rapport sur la consommation d'énergie

Comment votre entreprise surveille-t-elle, enregistre-t-elle et/ou produit un rapport de sa consommation d'énergie ?

Inclure l'électricité et les autres consommations d'énergie dues au chauffage, à l'eau chaude, etc.

- ☐ Nous ne suivons ni ne produisons de rapport de notre consommation
- ☐ Nous suivons notre utilisation d'énergie mais nous n'avons pas défini d'objectifs de réduction
- ☐ L'entreprise surveille l'utilisation et établit des objectifs d'efficacité (Ex.: en fonction du chiffre d'affaire, du volume produit, etc.) qui font l'objet d'un suivi
- ☒ Nous faisons le suivi de notre utilisation d'énergie et nous avons défini des objectifs de réduction absolu indépendamment de la croissance de l'entreprise
- ☐ Nous rendons publics chaque année les progrès réalisés par rapport à nos objectifs de réduction
- ☐ Nous surveillons notre consommation et nous avons atteint nos objectifs de réduction durant la période concernée

Points obtenus: 0.32 sur 0.64

### Utilisation totale d'énergie

Consommation totale d'énergie (gigajoules) au cours des 12 derniers mois

Consommation totale d'énergie (gigajoules) au cours des 12 derniers mois

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Consommation totale d'énergie renouvelable

Consommation totale d'énergie provenant des ressources renouvelables (gigajoules) au cours des 12 derniers mois

Consommation totale d'énergie provenant des ressources renouvelables (gigajoules) au cours des 12 derniers mois

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Utilisation de l'énergie renouvelable

Quel pourcentage de la consommation énergétique provient de sources renouvelables?

Inclure l'électricité et tout autre consommation d'énergie comme le chauffage ou l'eau chaude, etc.

- ☐ 0 %  
☒ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.04 sur 0.32

## Utilisation d'énergie renouvelable à faible impact

Quel pourcentage de votre consommation d'énergie provient de sources renouvelables à faible impact?

Inclure l'électricité et toute autre consommation d'énergie comme le chauffage, l'eau chaude, etc.. Merci d'inclure les énergies achetées ainsi que celles générées par vos propres installations d'énergie renouvelable sur place.

- ☐ 0%  
☒ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.26 sur 1.28

## Réduction des consommations d'énergies

Les mesures d'améliorations en matière de conservation et d'efficacité énergétique ont-elles permis à vos installations de réaliser des économies d'énergie ? Si oui, de combien ?

Veuillez effectuer le calcul sur la base des changements de l'année précédente ou annualisé sur une année de base, en se référant à l'utilisation de l'électricité et d'autre consommation énergétique pour le chauffage, l'eau chaude, etc.

- ☐ 0 %  
☐ 1-4%  
☐ 5-9%  
☒ 10-14%  
☐ 15-20%  
☐ >20%  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.77 sur 1.28

## Surveillance et déclaration des émissions de gaz à effet de serre

Comment votre entreprise gère-t-elle ses émissions de gaz à effet de serre pour, au minimum, les champs d'application 1 et 2?

- ☐ Nous ne surveillons et n'enregistrons pas actuellement nos émissions  
☐ Nous surveillons et enregistrons régulièrement nos émissions, mais nous n'avons pas fixé d'objectifs de réduction  
☒ Nous surveillons et enregistrons régulièrement nos émissions et nous avons fixé des objectifs de réduction spécifiques par rapport aux performances antérieures (par exemple, une réduction de 5% des GES par rapport à l'année de référence)  
☐ Nous surveillons et enregistrons régulièrement nos émissions et nous avons défini des objectifs spécifiques basés sur des données scientifiques afin d'atteindre les objectifs mondiaux de lutte contre le changement climatique  
☐ Nous rendons publique chaque année les progrès réalisés par rapport à nos objectifs de réduction  
☐ Nous avons atteint nos objectifs de réduction que nous nous sommes fixés pour cette période examinée  
☐ Nous avons atteint un bilan neutre en carbone

Points obtenus: 0.19 sur 0.64

### Total des GES du champ d'application 1

Émissions totales de GES (tonnes métriques d'équivalents CO2) dans :

Champ d'application 1:

Champ d'application 1:

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

---

### Total de GES du champ d'application 2

Émissions totales de GES (tonnes métriques d'équivalents CO2) dans :

Champs d'application 2:

Champs d'application 2:

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

---

### Total de GES du champ d'application 3

Émissions totales de GES (tonnes métriques d'équivalents CO2) dans :

Champ d'application 3:

Champ d'application 3:

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

---

### Intensité des émissions de carbone

Quelle est votre intensité carbone actuelle pour les champs d'application 1 et 2, mesurés en tonnes métriques de CO2/\$million de revenu, excluant l'utilisation de crédits ou compensations carbone?

Veuillez utiliser le USD pour permettre des comparaisons standardisées.

- ☐ >100  
☐ 81-100  
☐ 61-80  
☐ 41-60  
☐ 21-40  
☐ 1-20  
☐ 0  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.64

---

### Intensité des émissions de carbone

Quelle est votre intensité en carbone actuelle pour les champs d'application 1 et 2 (mesurés en tonnes de CO2/million de revenu - devise courante) incluant l'utilisation de crédits ou compensations carbone ?

Veuillez utiliser USD pour évaluer avec précision l'option de réponse.

- ☐ >100  
☐ 81-100  
☐ 61-80  
☐ 41-60  
☐ 21-40  
☐ 1-20  
☐ 0  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 1.28

---

### Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)

Les mesures d'amélioration en matière de conservation et d'efficacité énergétique au sein de votre entreprise lui ont-elles permis de réduire ses émissions de GES des champs d'application 1 et 2? Si oui, quel pourcentage?

- ☐ 0%  
☐ 1-4%  
☐ 5-9%  
☒ 10-14%  
☐ 15-20%  
☐ + de 20%  
☐ Je ne sais pas

Points obtenus: 0.77 sur 1.28

### Réduction des émissions de carbones liées au transport

Est-ce que l'entreprise utilise actuellement l'une des pratiques spécifiques suivantes pour réduire ses émissions de carbone liées aux transports?

- ☒ Offrir des subventions aux employés pour les transports dans le cadre d'un programme de réduction des émissions de carbone  
☐ Procédures et pratiques de l'entreprise selon lesquelles le transport ou l'expédition de marchandises entrantes doit être effectué par des moyens ayant un impact environnemental minime (par exemple en évitant l'expédition par voie aérienne)  
☐ Procédures et pratiques de l'entreprise selon lesquelles le transport ou l'expédition de marchandises sortantes est effectué par des moyens ayant un impact environnemental minime  
☐ Autre - précisez  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.21 sur 0.64

### Réduction des tonnes kilométriques

Avez-vous réduit les tonnes miles (par rapport au chiffre d'affaires) de votre chaîne d'approvisionnement et de distribution, et si oui, de combien ?

Calculez en comparant des tonnes-kilométriques de l'année précédente ou des données annualisées d'une année de référence.

- ☐ 0%  
☐ 1-9%  
☐ 10% à 20%  
☐ 21-50%  
☐ >50%  
☒ Pas suivi / inconnu

Points disponibles: 0.64

### Gestion des GES de la chaîne d'approvisionnement

Votre entreprise a-t-elle pris des mesures pour suivre et gérer les émissions de gaz à effet de serre produites par votre chaîne d'approvisionnement ? (réduction absolue)

Ne sélectionnez les pratiques que si vous suivez et gérez les émissions à effet de serre produites pour au moins 50 % des fournisseurs de votre entreprise (sur une base de coûts).

- ☒ Nous ne suivons pas ni évaluons les émissions de gaz à effet de serre provenant de notre chaîne d'approvisionnement  
☐ Nous avons effectué une analyse de notre chaîne de valeur, incluant les fournisseurs, les services et les matériaux, afin d'identifier les domaines majeurs d'émissions de gaz à effet de serre  
☐ Nous avons acheté des crédits de carbone certifiés pour compenser une partie ou la totalité des émissions de gaz à effet de serre de notre chaîne d'approvisionnement  
☐ Nous fixons des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre issu de notre chaîne d'approvisionnement  
☐ Nous avons constaté une réduction des émissions de gaz à effet de serre dans notre chaîne d'approvisionnement au cours des douze derniers mois  
☐ Nous avons atteint une chaîne d'approvisionnement neutre en carbone

Points disponibles: 0.64

### Compensation des émissions GES des fournisseurs

Quel pourcentage des émissions de gaz à effet de serre du champ d'application 3 de votre entreprise ont été compensées par des crédits carbone certifiés ?

- ☒ 0
- ☐ 1-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☐ Je ne sais pas

Points disponibles: 1.28

### Réductions des émissions GES dans la chaîne d'approvisionnement

Quelles pratiques votre entreprise a-t-elle mises en œuvre pour une majorité de vos fournisseurs (sur la base des coûts) afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre produites par votre chaîne d'approvisionnement ?

- ☒ Nous collaborons avec ou demandons aux fournisseurs de collecter des données et de rendre compte de leur émissions de gaz à effet de serre
- ☒ Nous sélectionnons les fournisseurs en tenant en compte de leurs pratiques en matière de réduction de gaz à effet de serre. (p. ex. performance des fournisseurs, sélection des matériaux, emplacements des sources)
- ☐ Nous fournissons un soutien ou des ressources pour la chaîne d'approvisionnement dans l'adoption de pratiques de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (p. ex. des outils en ligne, l'application de questionnaires et d'enquêtes, la collaboration dans des enquêtes à l'échelle de l'industrie)
- ☒ Nous auditions et accompagnons nos fournisseurs pour mener à bien des actions correctives
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.48 sur 0.64

### Réduire l'impact des déplacements et des trajets domicile-travail

Votre entreprise a-t-elle un programme, ou un plan spécifique pour réduire l'empreinte environnementale causée par les voyages et les trajets domicile-travail, effectués par vos collaborateurs-trices ?

- ☒ Les collaborateurs-trices sont subventionné-e-s et/ou incité-e-s à utiliser les transports en commun, faire du covoiturage ou se rendre au travail à vélo
- ☒ Les installations sont conçues afin de faciliter l'utilisation des transports en commun, des véhicules à faibles consommation de carburant ou des déplacements à vélo
- ☐ Les collaborateurs-trices sont encouragé-e-s à se réunir de façon virtuelle
- ☐ L'entreprise a une politique écrite qui limite les voyages d'affaires
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.48 sur 0.64

### Proportion des achats réalisés auprès de fournisseurs locaux

Quel % des éléments suivants ont été dépensés auprès de vos fournisseurs qui sont situés à moins de 322 km de là où le produit final sera utilisé/consommé, ceci au cours du dernier exercice fiscal ?

Approvisionnement local des marchandises (là où se trouvent les clients)

- ☐ 0%  
☐ 1-9%  
☐ 10-19%  
☐ 20-29%  
☐ 30%+  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 1.28

### Proportion des achats de matières premières réalisés auprès de fournisseurs locaux

Quel % des éléments suivants ont été dépensés auprès de vos fournisseurs qui sont situés à moins de 322 km de là où le produit final sera utilisé/consommé, ceci au cours du dernier exercice fiscal ?

Matières premières cultivées ou récoltées (en termes monétaires)

Par société ou par fournisseurs indépendants locaux.

- ☐ 0%  
☐ 1-9%  
☐ 10-19%  
☐ 20-29%  
☐ 30%+  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 1.28

### % des émissions de GES compensées

Si votre entreprise a acheté des crédits carbone certifiés durant la période considérée, quel % des émissions de GES ont été compensés?

- ☐ 0%  
☐ 1-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☐ 100%  
☐ Je ne sais pas  
☒ N / A - Aucune compensation carbone achetée

Points disponibles: 0.64

## Eau

OPÉRATIONS

4.1

## Suivi et rapport sur la consommation d'eau

Comment votre entreprise surveille-t-elle, enregistre-t-elle ou produit-elle un rapport sur sa consommation d'eau?

- ☐ Nous ne suivons pas ni ne produisons de rapport de consommation d'eau
- ☐ Nous faisons un suivi et enregistrons régulièrement notre consommation d'eau, mais nous n'avons pas fixé d'objectifs de réduction
- ☒ Nous faisons un suivi et enregistrons régulièrement notre consommation d'eau et nous avons fixé des objectifs de réduction spécifiques par rapport à nos performances antérieures (p. ex. une réduction de 5% de la consommation d'eau par rapport à l'année de référence)
- ☐ Nous faisons le suivi et enregistrons régulièrement la consommation d'eau et avons établi des objectifs basés sur des données scientifiques nécessaires pour atteindre une utilisation durable liée à notre bassin hydrographique local
- ☒ Nous rendons publics chaque année les progrès réalisés par rapport à nos objectifs de réduction
- ☐ Nous avons atteint nos objectifs de réduction que nous nous sommes fixés pour la période examinée

Points obtenus: 1.09 sur 1.75

## Consommation totale d'eau

Consommation totale d'eau (litres) au cours des 12 derniers mois

Consommation totale d'eau (litres) au cours des 12 derniers mois

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Pratiques permettant de limiter l'usage de l'eau

Quelles méthodes de conservation de l'eau ont été mises en œuvre dans la majorité de vos bureaux ou installations de votre entreprise?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

- ☒ Robinets, toilettes, urinoirs ou pommeaux de douche à faible débit
- ☒ Eaux usées utilisées pour l'irrigation
- ☒ Faible volume d'irrigation
- ☒ Récupération des eaux de pluie
- ☐ Autre - précisez
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N/A - Notre entreprise a un bureau virtuel (télétravail)

Points obtenus: 1.75 sur 1.75

## Gestion de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement

Comment votre entreprise suit-elle et gère-t-elle l'empreinte eau de votre chaîne d'approvisionnement ?

Ne sélectionnez les pratiques que si vous suivez et gérez l'empreinte eau pour au moins 50 % des fournisseurs de votre entreprise (sur une base de coûts).

- ☒ Nous ne faisons pas de suivi de l'empreinte eau de notre chaîne d'approvisionnement
- ☐ Nous avons effectué une analyse de notre chaîne de valeur, incluant les fournisseurs, les services et les matériaux, afin d'identifier les domaines majeurs d'utilisation d'eau
- ☐ Nous fixons des objectifs de réduction de l'empreinte eau de notre chaîne d'approvisionnement
- ☐ Nous avons constaté une réduction de l'empreinte eau de notre chaîne d'approvisionnement au cours des douze derniers mois
- ☐ Nous avons vérifié que toute l'utilisation de l'eau dans notre chaîne d'approvisionnement est durable et basée sur une méthodologie scientifique

Points disponibles: 1.75

## Amélioration de la gestion de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement

Quelles pratiques votre entreprise a-t-elle mises en place pour une majorité de vos fournisseurs (sur une base de coûts) afin de réduire l'empreinte eau de votre chaîne d'approvisionnement ?

- ☒ Nous collaborons avec ou demandons aux fournisseurs de collecter des données et de rendre compte de leur utilisation d'eau
- ☒ Nous sélectionnons nos fournisseurs en tenant en compte leurs pratiques en matière de gestion de l'eau (p. ex. pratiques individuelles de fournisseurs, matériaux et ingrédients, emplacements dans un contexte de pénurie d'eau)
- ☐ Nous fournissons un soutien ou des ressources à notre chaîne d'approvisionnement dans l'adoption de pratiques de gestion de l'eau (par exemple, des outils en ligne, l'application de questionnaires et d'enquêtes, la collaboration dans des enquêtes à l'échelle de l'industrie)
- ☒ Nous auditons et accompagnons nos fournisseurs pour mener à bien des actions correctives
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 1.31 sur 1.75

## Terre et Vie

OPÉRATIONS

4.6

### Surveillance et déclaration (reporting) des déchets non dangereux

Déchets non dangereux

- ☐ Actuellement, l'entreprise ne surveille ni n'enregistre ses émissions
- ☐ L'entreprise surveille et enregistre ses émissions (sans objectifs de réduction)
- ☒ L'entreprise surveille, enregistre ses émissions et a des objectifs spécifiques de réduction
- ☒ Nous surveillons et enregistrons régulièrement notre production de déchets et nous avons fixé un objectif zéro déchet
- ☐ L'entreprise surveille, enregistre et fixe des objectifs de réduction et publie un rapport annuel de ses progrès
- ☐ L'entreprise surveille ses émissions et a atteint ou dépassé ses objectifs au cours de la dernière année fiscale
- ☐ Les émissions de ce sous-produit sont complètement éliminées

Points obtenus: 0.52 sur 0.65

### Déchets non dangereux générés

Déchets produits: Déchets non dangereux (tonnes métriques) au cours des 12 derniers mois

Déchets produits: Déchets non dangereux (tonnes métriques) au cours des 12 derniers mois

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

### Total des déchets éliminés

Déchets éliminés (tonnes métriques) au cours des 12 derniers mois

Déchets éliminés (tonnes métriques) au cours des 12 derniers mois

- ☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Total des déchets recyclés

Déchets éliminés: réutilisés /recyclés (tonnes métriques) au cours des 12 derniers mois

Déchets éliminés: réutilisés /recyclés (tonnes métriques) au cours des 12 derniers mois

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Programmes de recyclage

En se basant sur la surface en mètres carrés, quel pourcentage de vos locaux dispose d'un programme de recyclage visant à collecter au moins les matériaux considérés comme standard dans votre région ?

- ☐ <20%
- ☐ 21-40%
- ☐ 41-60%
- ☒ 61-80%
- ☐ >80%

Points obtenus: 0.49 sur 0.65

## Gestion des déchets dans la chaîne d'approvisionnement

Comment votre entreprise suit-elle et gère-t-elle les déchets dans votre chaîne d'approvisionnement?

Ne sélectionnez les pratiques que si vous suivez et gérez les déchets pour au moins 50 % des fournisseurs de votre entreprise (sur une base de coûts).

- ☐ Nous ne faisons pas le suivi des impacts des déchets solides de notre chaîne d'approvisionnement
- ☐ Nous avons effectué une analyse de notre chaîne de valeur, incluant les fournisseurs, les services et les matériaux, afin d'identifier les domaines majeurs de production de déchets
- ☒ Nous avons fixé des objectifs pour réduire la quantité de déchets solides issus de notre chaîne d'approvisionnement
- ☒ Nous avons constaté une réduction des déchets produits dans notre chaîne de valeur au cours des douze derniers mois
- ☐ Nous avons atteint l'objectif zéro déchet ou une chaîne d'approvisionnement en boucle fermée

Points obtenus: 0.49 sur 0.65

## Amélioration de la gestion des déchets dans la chaîne d'approvisionnement

Quelles pratiques votre entreprise a-t-elle mises en place pour une majorité de vos fournisseurs (sur une base de coûts) afin de réduire les déchets dans votre chaîne d'approvisionnement ?

- ☒ Nous collaborons avec ou demandons aux fournisseurs de collecter des données et de rendre compte de leur production de déchets
- ☒ Nous vérifions ou exigeons que les fournisseurs respectent les normes relatives à la production de déchets
- ☐ Nous avons mis en œuvre des initiatives au sein de notre chaîne d'approvisionnement visant à réduire la production de déchets et à limiter la quantité de déchets amenés en décharges ou incinérés
- ☒ Nous auditions et accompagnons nos fournisseurs pour mener à bien des actions correctives
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.49 sur 0.65

## Pourcentage de matériaux réutilisables/recyclables

Quel pourcentage de produit (en volume) est fait de matériaux biodégradables ou recyclables (étiquetés comme tels dans les régions où ils sont commercialisés, produit + emballage)?

- ☐ <20%
- ☐ 20-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☐ Je ne sais pas
- ☒ N/A

Points disponibles: 0.65

### Pourcentage de matières premières recommandées d'un point de vue environnemental

Quel pourcentage des matériaux (en volume) provient de matériaux recyclés, de composants réutilisés et / ou de matériaux certifiés durables?

- ☐ <20%
- ☐ 20-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☐ Je ne sais pas
- ☒ N / A - Nous ne vendons pas de produit physique

Points disponibles: 1.30

### Pourcentage de produits récupérés/recyclés

Si l'entreprise a réalisé une étude sur l'élimination en fin de vie de ses produits au cours des deux dernières années, quel pourcentage en volume des produits vendus et de leurs matériaux d'emballage sont récupérés (recyclés ou réutilisés)?

- ☐ <20%
- ☐ 20-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☐ Nous n'avons pas mené d'étude sur l'élimination des déchets générés par les produits en fin de vie au cours des deux dernières années
- ☒ N/A

Points disponibles: 1.30

### Programmes pour réduire les déchets en fin de vie

Lesquelles des pratiques suivantes sont en place pour réduire les déchets mis en décharge après l'utilisation de votre produit et/ou de son emballage ?

- ☐ L'entreprise a un programme de récupération et de recyclage des produits/emballages conçu et mis en œuvre par l'entreprise ou un tiers
- ☐ L'entreprise a un programme de récupération et de réutilisation des produits/emballages conçu et mis en œuvre par l'entreprise ou un tiers
- ☐ L'entreprise reprend des produits ou emballages similaires à ceux d'autres entreprises dans le cadre de son programme de récupération
- ☐ L'entreprise inclut des informations sur ses programmes de récupération sur les étiquettes/emballages des produits
- ☐ L'entreprise inclut des informations sur ses programmes de récupération dans ses campagnes de publicité
- ☐ L'entreprise a atteint la circularité (aucun déchet créé) dans ses produits et emballages
- ☒ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.07 sur 0.65

### Pourcentage des produits avec des programmes pour réduire les déchets en fin de vie

Quel est le pourcentage de vos produits pour lesquels les programmes de déchets de fin de vie sélectionnés dans la question précédente s'appliquent?

- ☐ 0 %
- ☐ 1-20%
- ☐ 21-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-99%
- ☐ 100%
- ☒ N / A

Points disponibles: 0.65

## Réduction de déchets

Critères non pondérés optionnels : Approximativement de quel % votre entreprise a-t-elle réduit sa production de déchets dangereux (normalisé en fonction des changements de revenus) sur les périodes suivantes?

Les deux dernières années

Les deux dernières années

☒ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Élimination des déchets dangereux

Votre entreprise peut-elle vérifier que les déchets dangereux qu'elle produit sont toujours éliminés de manière responsable?

Cela inclut des batteries, la peinture, les équipements électroniques, etc.

☒ Oui

☐ Non

☐ N/A - Nous avons éliminé tout déchet dangereux

Points obtenus: 0.65 sur 0.65

## Traçabilité des composants chimiques dans la chaîne d'approvisionnement

Votre entreprise effectue-t-elle l'un des éléments suivants pour la gestion des produits chimiques dans sa chaîne logistique?

Veuillez sélectionner tout ce qui est applicable.

☒ Exiger des fournisseurs qu'ils soient transparents sur l'utilisation de certains produits chimiques.

☐ Demandez aux fournisseurs s'ils connaissent tous les ingrédients chimiques ajoutés intentionnellement à leur produit et tous les résidus extrêmement préoccupants présents dans le produit (demandez-leur seulement s'ils les connaissent, ne leur demandez pas de vous fournir les données)

☐ Les fournisseurs doivent fournir des informations sur l'utilisation de produits chimiques provenant d'un tiers

☐ S'assurer que les fournisseurs soient à jour sur les produits chimiques interdits sur les différents marchés en leur fournissant une liste des substances interdites et en surveillant leur conformité à cette liste.

☐ Inciter les fournisseurs à participer à un programme de gestion des produits chimiques

☐ Aucune des réponses ci-dessus

Points obtenus: 0.22 sur 0.65

## Gestion des produits chimiques

Votre entreprise dispose-t-elle d'un programme pour identifier et éliminer les produits chimiques et les matériaux potentiellement dangereux de vos produits et/ou d'un processus afin d'identifier des alternatives plus sûres (ex: choix de produits/matériaux chimiques à toxicité réduite)?

☐ L'entreprise a terminé une étude de tous les matériaux (y compris des minéraux et métaux rares) dans les produits et composants chimiques jusqu'à un niveau de 1000ppm

☐ L'entreprise a terminé une étude de tous les matériaux du produit et des produits chimiques jusqu'à un niveau de 100ppm

☐ L'entreprise a subi une évaluation des produits et des processus afin d'identifier les contaminants potentiellement toxiques de la production

☒ L'entreprise a identifié des substances chimiques classées comme inquiétantes (par exemple: les substances cancérigènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction, perturbateurs endocriniens, les substances persistantes ou bioaccumulables)

☐ L'entreprise a établi une liste des substances soumises à restriction (RSL - REACH) et dispose d'un dispositif de validation positif ou d'autres processus de décision pour valider les activités avec des produits chimiques

☐ L'entreprise a établi des mesures et des objectifs pour la réduction ou l'élimination des produits chimiques problématiques

☐ L'entreprise divulgue publiquement les produits chimiques et/ou les matériaux composant ses produits (ex: sur une étiquette, un site web, via un numéro 800 pour obtenir des informations, etc.)

☐ Il n'y a pas de produits ou de matériaux potentiellement chimiques dans mon secteur d'activité

☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.22 sur 0.65

## Utilisation De Produit Chimiques

Votre entreprise communique-t-elle publiquement toute utilisation de substances chimiques préoccupantes dans les produits ou procédés par un des moyens suivants ?

- ☐ L'entreprise fournit des informations sur son site web qui révèlent publiquement l'utilisation de produits chimiques préoccupantes
- ☐ L'entreprise complète et fournit publiquement une déclaration de type: Health Product Declaration (HPD), pour toutes les substances chimiques dangereuses utilisées
- ☐ L'entreprise fournit publiquement des informations sur l'utilisation de toutes les substances chimiques dangereuses via le processus "Product Innovation certification process" de Cradle to Cradle
- ☒ Autre mécanisme de divulgation par une tierce partie (merci de préciser)
- ☐ N / A
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.22 sur 0.65

## Gestion des produits chimiques dans la chaîne d'approvisionnement

Comment votre entreprise suit-elle et gère-t-elle les toxines ou les déchets dangereux issus de votre chaîne d'approvisionnement?

Ne sélectionnez les pratiques que si vous suivez et gérez les toxines et déchets dangereux pour au moins 50 % des fournisseurs de votre entreprise (sur une base de coûts).

- ☐ Nous ne faisons pas le suivi des toxines ou des déchets dangereux dans notre chaîne d'approvisionnement
- ☐ Nous avons effectué une analyse de notre chaîne de valeur, incluant les fournisseurs, les services et les matériaux, afin d'identifier les risques majeurs issus de la production de toxines ou de déchets dangereux
- ☐ Nous avons fixé des objectifs pour réduire la production de toxines et de déchets dangereux dans notre chaîne d'approvisionnement
- ☐ Nous avons vérifié qu'il n'y ait pas de toxines nocives ou de déchets dangereux dans notre chaîne d'approvisionnement

Points disponibles: 0.65

## Amélioration de la gestion des produits chimiques dans la chaîne d'approvisionnement

Quelles pratiques votre entreprise a-t-elle mises en place pour une majorité de vos fournisseurs (sur une base de coûts) afin de réduire les toxines ou les déchets dangereux dans votre chaîne d'approvisionnement ?

- ☒ Nous collaborons avec ou demandons aux fournisseurs de collecter des données et de rendre compte de leur utilisation de produits chimiques
- ☒ Nous vérifions ou exigeons que les fournisseurs respectent les normes relatives aux toxines ou aux déchets dangereux
- ☐ Nous fournissons un soutien ou des ressources à notre chaîne d'approvisionnement dans le but de réduire leur émissions de toxines (p. ex. outils en ligne, questionnaires et enquêtes, collaboration dans des enquêtes sectorielles)
- ☒ Nous auditions et accompagnons nos fournisseurs pour mener à bien des actions correctives
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.49 sur 0.65

## Procédures de Conservation des habitats naturels

L'entreprise a-t-elle mis en place des procédures pour réduire ou atténuer les impacts sur les habitats naturels ? Si oui, lesquelles de ces affirmations s'appliquent-elles?

Les procédures incluent une plan stratégique de conservation.

- ☐ Aucune procédure ou plan de conservation en place
- ☐ Inclut le pourcentage de l'habitat protégé ou restauré par type d'habitat et par statut
- ☒ Traite de projets et d'objectifs futurs pour gérer les impacts concernant la perte ou la dégradation de l'habitat, la perte de biodiversité ou l'appauvrissement global des écosystèmes
- ☐ N / A - L'entreprise n'a pas la possibilité de contrôler ou d'influencer le processus d'aménagement du territoire

Points obtenus: 0.33 sur 0.65

## Gestion de la biodiversité dans la chaîne d'approvisionnement

Comment votre entreprise suit-elle et gère-t-elle l'impact de votre chaîne d'approvisionnement sur la biodiversité?

Ne sélectionnez les pratiques que si vous suivez et gérez l'impact sur la biodiversité pour au moins 50 % des fournisseurs de votre entreprise (sur une base de coûts).

- ☐ Nous n'évaluons pas l'impact de notre chaîne d'approvisionnement sur la biodiversité
- ☐ Nous avons effectué une analyse de notre chaîne de valeur, incluant les fournisseurs, les services et les matériaux, afin d'identifier les risques majeurs pour la biodiversité
- ☐ Nous fixons des objectifs pour réduire l'impact sur la biodiversité de notre chaîne d'approvisionnement
- ☐ Nous avons vérifié que notre chaîne d'approvisionnement ne génère aucun impact (ou génère un impact positif) sur la biodiversité

Points disponibles: 0.65

## Amélioration de la gestion de la biodiversité dans la chaîne d'approvisionnement

Quelles pratiques votre entreprise a-t-elle mises en place pour une majorité de vos fournisseurs (sur une base de coûts) afin de réduire l'impact de votre chaîne d'approvisionnement sur la biodiversité ?

- ☒ Nous collaborons avec ou demandons aux fournisseurs de collecter des données et de rendre compte de leur impact sur la biodiversité
- ☒ Nous sélectionnons les fournisseurs en tenant compte de leurs pratiques en matière de biodiversité
- ☐ Nous fournissons un soutien ou des ressources à notre chaîne d'approvisionnement dans la mise en place d'opérations respectueuses de la biodiversité (p. ex. outils en ligne, questionnaires et enquêtes, collaboration dans des enquêtes sectorielles)
- ☒ Nous auditions et accompagnons nos fournisseurs pour mener à bien des actions correctives
- ☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.49 sur 0.65

## Clients

### Introduction de la section Clients

OPÉRATIONS

**0.0**

Cette section identifie si le produit/service de votre entreprise vise à apporter un impact positif, matériel et spécifique à ses consommateurs (au-delà de la valeur normalement fournie à partir des biens ou services), et, le cas échéant, ouvre la section Modèle d'affaires à impact relatif aux consommateurs qui s'applique le plus.

### Impact du Business Model : Services et Produits au Client

Est-ce que vos produits/services permettent de résoudre/faciliter un problème économique ou social pour ou par vos clients?

Vos réponses détermineront les prochaines questions de l'évaluation qui seront adaptées à votre entreprise.

- ☒ Oui
- ☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Orientation-client du produit ou du service

Le problème social ou économique auquel s'adresse votre produit/service concerne-t-il directement vos consommateurs et/ou les bénéficiaires de vos clients ?

Si vous répondez «Non» ici, veuillez à revoir les sections Environnement et / ou Communauté pour vous assurer que l'impact de votre modèle d'entreprise est correctement pris en compte.

- ☒ Oui
- ☐ Non, les clients nous soutiennent dans notre capacité à produire un impact social/économique positif, mais les principaux bénéficiaires sont les parties prenantes (c'est-à-dire que nous faisons des dons auprès d'œuvres caritatives en fonction des ventes réalisées auprès des clients, nous vendons des produits issus du commerce équitable à nos clients, nous vendons des produits environnementalement avantageux à nos clients).

Points disponibles: 0.00

### Impact positif du produit/service

Comment décririez-vous les résultats positifs générés par votre produit/service aux clients ?

mobilité

Points disponibles: 0.00

## Améliorer l'accès aux marchés

Parmi les propositions suivantes, quelle est celle qui correspond le plus au résultat et/ou au problème résolu pour vos clients, ainsi que cela est défini ci-dessous ?

Sélectionnez UNIQUEMENT l'option plus pertinente pour chaque ligne de produits. Cela vous guidera vers une série de questions spécifiques au type d'impact que vous indiquez créer.

- ☐ Accès aux services/produits essentiels pour les personnes n'y ayant pas accès de base (ex : électricité ou eau potable pour les communautés rurales pauvres, projets de logements à des prix abordables, élimination des déchets et systèmes d'assainissement)
- ☐ Une santé physique et morale améliorée ou préservée (par exemple, des équipements et des services médicaux, des médicaments, des services ou des produits de santé préventive, des produits pour une vie saine, des articles de sport et d'exercice physique, des lunettes de correction)
- ☐ Une éducation améliorée ou développement de compétences (par exemple, des écoles, des livres, des services de tutorat, une formation de leadership professionnel, des outils, des jeux et des logiciels éducatifs)
- ☐ Possibilités économiques accrues pour les groupes mal desservis (p. ex. services financiers ou d'assurance ou conseils en avantages sociaux pour les personnes mal desservies, nouveaux mécanismes afin de connecter les produits au marché)
- ☐ Augmentation du succès opérationnel ou capital pour des entreprises soutenant une cause ou des personnes défavorisées (par exemple investissement d'impact ou plates-formes de levée de fonds, services comptables à but non lucratif)
- ☐ Impact social et/ou environnemental pour les commerces ou autres organisations (par exemple le conseil durable) augmenté
- ☐ Accès plus élevé aux arts, média et culture (par exemple médias indépendants, métiers artisanaux, photographie et services d'information)
- ☒ Amélioration de l'accès au marché par l'intermédiaire d'une infrastructure physique ou technologique (par exemple, les télécommunications mobiles, les technologies ou logiciels commerciaux, les routes, les ponts, les chemins de fer, les ports, les matériaux de construction non disponibles auparavant)
- ☐ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

## Accès aux l'infrastructure

Les projets d'infrastructure de base que vous soutenez ou que vous développez sont-ils spécifiquement destinés à des régions dont il est établi qu'elles n'ont pas déjà eu accès à de telles infrastructures ?

Répondre par l'affirmative vous permettra d'accéder à des sections supplémentaires de l'évaluation B Impact, proposant des questions plus spécifiques sur ce modèle d'impact.

- ☐ Oui
- ☒ Non

Points disponibles: 0.00

## Impact sur les Populations Vulnérables

Votre produit ou service profite-t-il aux populations défavorisées, soit directement, soit en appuyant les organismes qui les soutiennent directement ?

Répondre par l'affirmative vous permettra d'accéder à des sections supplémentaires de l'évaluation B Impact, proposant des questions plus spécifiques sur ce modèle d'impact.

- ☐ Nos produits ou services soutiennent directement les populations défavorisées  
☐ Nos produits ou services appuient les organismes qui soutiennent directement les populations défavorisées  
☐ Je ne sais pas  
☒ Aucune de ces réponses

Points disponibles: 0.00

## Total des organisations clientes

Nombre total de clients

Organisations:

Organisations:

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Nombre total de clients physiques

Nombre total de clients

Personne physique:

Personne physique:

☐ Nous ne faisons pas de suivi de ceci

Points disponibles: 0.00

## Gestion de la clientèle

OPÉRATIONS

3.9

## Gérer la gestion de la clientèle

Votre entreprise prend-elle l'une des mesures suivantes pour gérer l'impact et la valeur créée pour vos clients ou vos consommateurs?

- ☒ Nous offrons des garanties de produits / services ou des politiques de protection  
☒ Nous avons des certifications de qualité ou des accréditations de tiers  
☒ Nous avons des mécanismes formels de contrôle de la qualité  
☒ Nous avons des mécanismes de service clientèle permettant de déposer des commentaires ou des plaintes  
☒ Nous surveillons la satisfaction du client ou du consommateur  
☐ Nous évaluons les effets produits pour nos clients à travers l'utilisation de notre produit ou service  
☐ Nous avons des politiques écrites en place pour le marketing éthique, la publicité ou l'engagement des clients  
☒ Nous gérons la confidentialité et la sécurité des données client  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.45 sur 0.45

## Garanties Produit / Service

Quel pourcentage de vos produits ou services sont couverts par une garantie formelle?

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☒ 100%  
☐ N / A

Points obtenus: 0.45 sur 0.45

## Accréditations et certifications de produits

Quel % de vos produits ou services ont été examinés et certifiés par un organisme d'accréditation axé sur la qualité?

Cela peut inclure des certifications de processus telles que ISO9000 ou des accréditations de qualité spécifiques à l'industrie.

- ☐ 0 %  
☐ 1-9%  
☐ 10-24%  
☐ 25-49%  
☐ 50-74%  
☐ 75-99%  
☒ 100%  
☐ N / A

Points obtenus: 0.91 sur 0.91

## Assurance qualité

Utilisez-vous une méthodologie tierce établie pour gérer l'assurance qualité de vos produits ou services?

Les exemples incluent PDSA, Six Sigma, DMAIC, TQM, Zéro Défaut, etc.

- ☒ Oui  
☐ Non

Points obtenus: 0.45 sur 0.45

## Possibilités pour des commentaire et des plaintes

Parmi les éléments suivants, lesquels sont avérés en ce qui concerne les mécanismes permettant aux clients de faire des commentaires, de poser des questions ou de déposer des plaintes?

- ☒ Les produits et/ou sites Internet contiennent les informations de contact du service client  
☐ Les revues de produits / services sont entièrement disponibles au public  
☒ L'entreprise répond à toutes les demandes ou plaintes directes dans un délai d'un mois à compter de la réception  
☒ L'entreprise offre un support en direct aux clients  
☐ Autre  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.34 sur 0.45

## Suivi de la satisfaction et de la fidélisation du client

Parmi les éléments suivants, lesquels sont avérés en ce qui concerne la satisfaction et/ou la fidélisation des clients?

- ☒ L'entreprise suit la satisfaction du client  
☒ L'entreprise partage la satisfaction du client en interne au sein de l'entreprise  
☒ L'entreprise partage publiquement la satisfaction du client  
☒ L'entreprise a défini des objectifs de satisfaction du client  
☐ Au cours de l'année dernière, l'entreprise a atteint des objectifs de satisfaction spécifiés  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.36 sur 0.45

## Gestion des impacts du produit

L'entreprise entreprend-elle l'une des actions suivantes pour gérer l'impact potentiel de ses produits sur les clients / bénéficiaires?

- ☒ L'entreprise surveille régulièrement les effets pour ses clients et leur bien-être  
☐ L'entreprise a un programme officiel pour intégrer les tests et commentaires des clients dans la conception du produit  
☐ L'entreprise a des programmes officiels pour améliorer continuellement les effets produits pour les clients (notamment en réduisant les effets négatifs ou en augmentant les effets positifs)  
☐ Autres  
☐ Aucune de ces réponses

Points obtenus: 0.15 sur 0.45

### Utilisation des données et confidentialité

Votre entreprise dispose-t-elle de l'une des solutions suivantes pour répondre aux problèmes liés à l'utilisation des données et à la confidentialité?

- ☒ L'entreprise dispose d'une politique officielle de confidentialité et protection des données accessible publiquement
- ☒ L'entreprise informe tous les utilisateurs des informations collectées, de leur durée de conservation, de leur utilisation et de leur partage avec d'autres entités (publiques ou privées) le cas échéant
- ☒ Tous les clients ont la possibilité de décider comment leurs données peuvent être utilisées
- ☒ Toutes les stratégies de création de listes de diffusion et de marketing par courriel de l'entreprise sont conformes à la norme GDPR (RGPD)
- ☐ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N / A - L'entreprise ne collecte pas de données sensibles à ce sujet

Points obtenus: 0.45 sur 0.45

### Gestion de la sécurité des données

L'entreprise applique-t-elle l'une des pratiques suivantes pour assurer la sécurité des données personnelles ?

- ☒ La confidentialité des données est incluse dans les processus de conformité de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise
- ☒ Tous les collaborateurs-trices ayant accès à des données confidentielles sont formé-e-s aux politiques de confidentialité des données
- ☒ L'entreprise possède un code de conduite officiel qui définit les utilisations non autorisées des données
- ☒ Audits internes de la sécurité des données
- ☐ Audits externes de la sécurité des données
- ☐ Hack simulé sur la sécurité des données
- ☐ Autre
- ☐ Aucune de ces réponses
- ☐ N / A - L'entreprise ne collecte pas de données sensibles

Points obtenus: 0.34 sur 0.45

### Formulaire lié aux exigences de transparences

#### Divulgaration d'informations : industries

Questions de divulgation sur une production et un commerce spécifiques.

#### Distribution d'alcool

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Alcool

Veillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui
- ☒ Non

Points disponibles: 0.00

#### Information lié au tabac

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Tabac

Veillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui
- ☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Jeux d'argent

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Jeux d'argent

Veuillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Information lié aux armes à feu

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Armes à feu, armes ou munitions

Veuillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Pornographie

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Pornographie

Veuillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Combustibles fossiles

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Extraction, distribution et/ou vente de pétrole, de gaz naturel ou de charbon

Veuillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

☐ Oui

☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Déclaration d'activités minières

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Exploitation minière

Veuillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

☐ Oui

☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Énergie nucléaire ou matières dangereuses

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Énergie nucléaire, matières radioactives ou déchets dangereux

Veuillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

☐ Oui

☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Divulgaration relative aux prisons

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Prisons

Veillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Divulgaration relative au placement de bénévoles dans des orphelinats

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Organisation de programmes de bénévolat dans des orphelinats ou des organisations de garde d'enfants

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Produits ou services en lien avec les animaux

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Produits ou services d'origine animale

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Organismes génétiquement modifiés

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Organismes génétiquement modifiés

Veillez également sélectionner « Oui » si votre entreprise sert des clients dans ce secteur

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Impacts sur la biodiversité

Veillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Industries ayant un impact potentiel important sur la biodiversité (y compris l'exploitation forestière ou l'équipement d'exploitation forestière, l'agriculture, etc.)

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Secteurs d'activité à forte intensité énergétique et d'émissions

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Industries énergivores aux émissions importantes

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Industries utilisant de grandes quantités d'eau

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Industries utilisant de grandes quantités d'eau

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Produits illégaux ou faisant l'objet d'un retrait progressif

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Produits ou activités qui sont illégaux en vertu des lois ou règlements du pays où ils sont exploités, ou interdits en vertu de conventions ou d'accords internationaux, ou assujettis à un retrait progressif ou à un contrôle international

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Secteurs d'activités présentant un risque élevé de violation des droits humains

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Les secteurs d'activité dépendant de l'extraction de matériaux présentant un risque élevé de violation des droits humains (p.ex. extraction minière dans des zones de guerre)

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Autre

Veuillez indiquer si votre entreprise est impliquée dans la production ou la commercialisation d'un des éléments suivants. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Autres secteurs d'activité qui pourraient causer des dommages sociétaux ou environnementaux ou qui font l'objet de critiques ou de préoccupations de la part des parties prenantes

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Explication de l'entreprise sur la divulgation des articles signalés

Si vous avez choisi « oui », veuillez fournir une explication détaillée de l'implication de l'entreprise ici.

Si ça ne s'applique pas à vous, veuillez saisir « Ne s'applique pas » dans la boîte de texte ci-dessous.

Ne s'applique pas

Points disponibles: 0.00

## Déclaration des pratiques

---

Questions de divulgation sur les pratiques sensibles.

### Pas d'enregistrement officiel en vertu de la réglementation nationale

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise n'est pas officiellement enregistrée, conformément à la totalité de la réglementation et des exigences pertinentes

Si votre entreprise est officiellement enregistrée, sélectionnez « Non. »

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Réduction des impôts par le biais de sociétés écrans

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise utilise des sociétés écrans ou d'autres moyens structurels pour minimiser les paiements d'impôts

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

---

### Conduite d'affaire en zone de conflit.

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise opère dans des zones de conflit

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Vente de données

Veillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise vend ou donne accès aux données des consommateurs ou des utilisateurs

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Les infrastructure ne sont pas proche d'écosystèmes sensibles

Veillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

Les infrastructures de l'entreprise sont situés à proximité d'un écosystème sensible

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Tests sur des animaux

Veillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

Des tests sur animaux sont effectués

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Commercialisation de substituts du lait maternel

Veillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

Commercialisation de substituts du lait maternel

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### L'entreprise permet la liberté d'association/ de négociation collective

Veillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise n'accorde pas le droit à ses employés de s'associer librement ni de négocier collectivement

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Collaborateur-trice contraint-e légalement à une entreprise (worker under bond)

Veillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise embauche des employés qui ont des obligations légales, des dettes ou d'autres formes d'obligations envers l'entreprise ou une agence d'intérimaire ("employment under bond")

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Confirmation du droit à travailler

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise ne confirme pas que les collaborateurs-trices ont le droit légal de travailler dans la zone d'exploitation, ou l'entreprise ne conserve pas les dossiers du personnel qui incluent une preuve de la date de naissance pour chacun-e d'entre eux-elles

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Emplois individuels sous contrat à la demande

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise emploie des personnes avec des contrats à la demande

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Les travailleurs de l'entreprise/des fournisseurs ne sont pas prisonniers

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

Des prisonniers travaillent pour l'entreprise.

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Les fournisseurs de l'entreprise n'emploient pas des enfants en dessous de l'âge de 15 ans (ou autre âge minimum selon Oit)

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

L'entreprise emploie des travailleurs de moins de 15 ans (ou autre âge minimal couvert par la Convention de l'Organisation internationale du Travail N°138) et/ou entreprise ne gardant pas de registre du personnel indiquant les dates de naissance

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Les heures supplémentaires pour les employés sont obligatoires

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

Les heures supplémentaires sont obligatoires et dépassent 48 heures par semaine

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Autres

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies à propos de l'engagement de votre entreprise dans les pratiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent. Si l'énoncé est vrai, sélectionnez 'Oui'. S'il est faux, sélectionnez 'Non'

Autres pratiques qui pourraient causer des dommages sociétaux ou environnementaux, ou qui préoccupent vos parties prenantes

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Explication de l'entreprise sur la divulgation des articles signalés

Si vous avez choisi « vrai », veuillez fournir une explication détaillée de l'engagement de l'entreprise en ce qui concerne ces pratiques ici.

Si ça ne s'applique pas à vous, veuillez saisir « Ne s'applique pas » dans la boîte de texte ci-dessous.

ne s'applique pas

Points disponibles: 0.00

### Communication des résultats & Pénalités

Questions de déclaration concernant les litiges, la délocalisation des communautés, les accidents et les décès au travail.

#### Fatalité sur site

Veuillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est est fausse, sélectionnez 'Non'.

Il y a déjà eu un décès sur le lieu de travail dans l'entreprise

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

#### Litige ou arbitrage juridique

Veuillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est est fausse, sélectionnez 'Non'.

Litige ou arbitrage à l'encontre de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un litige en cours, réglé ou d'une décision rendue contre l'entreprise

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

#### L'entreprise est déclarée en faillite

Veuillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est est fausse, sélectionnez 'Non'.

L'entreprise est déclarée en faillite

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

#### Pots de vin, fraude ou corruption

Veuillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Pots de vin, fraude ou corruption

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

#### Comportement anticoncurrentiel

Veuillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Sanctions ou allégations dues à un comportement anticoncurrentiel

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Rapports financiers, impôts, investissements ou prêts

Veillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Pénalités en matière de rapports financiers, de paiements d'impôts, d'investissements ou de prêts

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Contributions politiques ou affaires internationales

Veillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Sanctions concernant les contributions politiques ou les affaires internationales

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Problèmes relatifs au travail

Veillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Sanctions en matière de travail, y compris sécurité et discrimination

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Rappels de produits

Veillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est fausse, sélectionnez 'Non'.

Rappels dus à des problèmes lors des contrôles de qualité

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Brèches/perde de renseignements confidentiels

Veillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est fausse, sélectionnez 'Non'.

Atteinte à la vie privée et/ou perte de données personnelles confidentielles

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Protection des consommateurs

Veillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Sanctions relatives à la protection des consommateurs, y compris la sécurité des produits et les plaintes relatives à la promotion

- ☐ Oui  
☐ Non

Points disponibles: 0.00

### Nombreux licenciements

Veuillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est fausse, sélectionnez 'Non'.

L'entreprise a licencié plus de 20 % de ses employés

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Pas de rejet dangereux dans l'air/la terre/l'eau (ces 5 dernières années)

Veuillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est fausse, sélectionnez 'Non'.

Les usines ou chantiers de l'entreprise ont provoqué des rejets accidentels de substances dangereuses dans l'air, le sol ou l'eau

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Conversion, acquisition ou relocalisation de terres à grande échelle

Veuillez indiquer si les énoncés suivants sont vrais par rapport à l'expérience des 5 dernières années de l'entreprise. Sélectionnez les réponses qui s'appliquent. Si l'affirmation est vraie, sélectionnez 'Oui'. Si elle est fausse, sélectionnez 'Non'.

La construction ou le fonctionnement de l'entreprise impliquait l'acquisition à grande échelle, la convergence ou la dégradation (y compris la construction ou la rénovation de barrages) de terrains, ou a entraîné la réinstallation ou le déplacement économique de 5 000 personnes ou plus

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Pénalités imposées pour des questions environnementales

Veuillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Sanctions en matière de gestion environnementale, y compris le bien-être animal

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Atteintes aux Droits des Peuples Autochtones

Veuillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

L'entreprise a reçu des allégations ou des sanctions pour atteinte aux Droits des Peuples Autochtones. Par exemple, en utilisant des terres appartenant à des peuples autochtones ou utilisées par eux sans un consentement complet et documenté

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Autre

Veuillez indiquer si l'entreprise a reçu des plaintes formelles de la part d'un organisme réglementaire ou a été amendée / sanctionnée durant les cinq dernières années pour l'une des pratiques ou politiques suivantes. Cochez toutes les cases qui s'appliquent.

Autres pénalités, plaintes ou griefs déposés ou prélevés contre l'entreprise pour des impacts négatifs sur les communautés locales, les droits humains ou d'autres problèmes avec les parties prenantes

- ☐ Oui  
☒ Non

Points disponibles: 0.00

### Explication de l'entreprise sur la divulgation des articles signalés

Si vous avez sélectionné "Oui" précédemment, veuillez fournir une explication détaillée de l'expérience de la société en rapport avec la déclaration précédente ici.

Si ça ne s'applique pas à vous, veuillez saisir « Ne s'applique pas » dans la boîte de texte ci-dessous.

ne s'applique pas

Points disponibles: 0.00

### Divulgation d'informations : chaîne d'approvisionnement

Questions de divulgation concernant les fournisseurs importants de l'entreprise

#### Travail des enfants ou travail forcé

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies concernant les fournisseurs importants de votre entreprise.

Employer des travailleurs âgés de moins de 15 ans, utiliser des travailleurs qui sont actuellement détenus ou pratiquer d'autres formes de travail forcé

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.00

#### Affaires dans les zones de conflit

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies concernant les fournisseurs importants de votre entreprise.

Opérations dans les zones de conflit

- ☐ Oui  
☐ Non  
☒ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.00

#### Impact social négatif

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies concernant les fournisseurs importants de votre entreprise.

Pratiques ou effets qui ont eu des répercussions négatives importantes sur les droits humains, les conditions de travail, ou les collectivités locales

- ☐ Oui  
☒ Non  
☐ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.00

#### Impact négatif sur l'environnement

Veuillez indiquer si les affirmations suivantes sont vraies concernant les fournisseurs importants de votre entreprise.

Pratiques ou effets qui ont eu un impact négatif important sur l'environnement

- ☐ Oui  
☒ Non  
☐ Je ne sais pas

Points disponibles: 0.00

## Résumé :

La responsabilité sociale des entreprises est un sujet qui prend de plus en plus d'envergure ces dernières années. Dans le sillage de cette nouvelle tendance managériale, sont apparus des outils qui ont pour vocation d'aider les entreprises à prouver leurs bonnes pratiques, à l'image du B Impact Assessment, un outil d'auto-évaluation qui permet d'évaluer l'impact social et environnemental des organisations.

Au travers de l'utilisation de cet outil, nous avons tenté de déterminer l'intérêt du B Impact Assessment comme outil de diagnostic dans le cadre de la mise en place de la stratégie RSE de la SNCB. Ainsi, nous avons réalisé un benchmark reprenant les différentes pratiques RSE de la SNCB et de trois autres opérateurs ferroviaires. Nous avons également mené une série d'entretiens auprès de diverses entreprises publiques, de membres de la SNCB, de parties prenantes et d'expertes B Corp.

Nous avons identifié au terme de notre recherche cinq recommandations issues du BIA : un suivi plus rigoureux des impacts environnementaux des fournisseurs, la formation de l'ensemble des collaborateurs aux questions environnementales et sociales et la responsabilisation de ceux-ci, un recrutement inclusif auprès des « quartiers en difficulté » et enfin la sensibilisation en milieu scolaire des risques et des enjeux liés au train comme moyen de transport.

Bien que cet outil nous ait permis d'identifier ces différentes mesures, nous estimons que celui-ci n'a que peu de plus-value, au regard de ce dont dispose déjà la SNCB en termes d'outils. Celle-ci dispose entre autres de l'indice EcoVadis et du RSi. Ce dernier étant un outil développé par l'UIC, il est de fait bien plus pertinent pour la SNCB, lui permettant de se comparer et de s'inspirer d'entreprises du même secteur. Toutefois, nous pensons qu'une utilisation du BIA, comme « checklist », reste intéressante afin de s'assurer que les mesures les plus importantes sont bien prises en considération par l'entreprise.

