

Louvain School of Management

Utilisation du reporting de la performance sociale et environnementale dans les entreprises publiques belges

Étude comparative des cas de Proximus, de la SNCB et du SPW.

Auteur : Antoine Cordier
Promoteur : Pr. Yves De Rongé
Année académique 2021-2022
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 Science de gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

À la fin de ce travail de longue haleine, je tenais à remercier les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail.

Mon promoteur, le professeur Yves de Rongé, pour son temps et ses conseils pour me guider dans ma recherche.

Madame Warrant, Monsieur Alting von Gesau et Monsieur Dekeuleneer pour avoir accepté de m'accorder du temps pour répondre à mes questions et sans qui je n'aurais pas eu le matériel nécessaire à la complétion de ce mémoire.

Et enfin je tenais à remercier mes parents, mes amis Edouard, Manu, et Guillaume, mon colocataire Nico ainsi que ma copine Aurore pour avoir toujours cru en moi, m'avoir soutenu et supporté et sans qui je n'aurais pas réussi à traverser toutes ces épreuves.

Table des matières

1. Introduction.....	- 1 -
2. Revue de littérature	- 3 -
2.1. Reporting social et environnemental	- 3 -
2.1.1. Evolution	- 3 -
2.1.2. Objectifs	- 6 -
2.1.3. Fonctionnement.....	- 8 -
2.1.4. Cadre Légal	- 13 -
2.1.5. Critiques	- 13 -
2.2. Les entreprises publiques.....	- 18 -
2.2.1. Rôle et définition.....	- 18 -
2.2.2. Une complexité grandissante	- 19 -
2.3. Le comportement « responsable » des entreprises publiques.....	- 22 -
2.3.1. La notion de valeur publique.....	- 22 -
2.3.2. La gestion de ressources stratégiques.....	- 23 -
2.3.3. Agir comme modèle à suivre.....	- 23 -
2.3.4. Contrôler et réduire les externalités	- 24 -
2.3.5. Un potentiel énorme... ..	- 25 -
2.3.6. ...Mais quelques risques	- 26 -
2.4. Le reporting durable dans les entreprises publiques.....	- 27 -
2.4.1. Un sujet encore peu populaire	- 27 -
2.4.2. Un plus grand potentiel	- 28 -
2.4.3. Pourquoi ?	- 29 -
2.4.4. Quoi ?	- 33 -
2.4.5. Comment ?	- 34 -
2.4.6. Critiques	- 35 -
3. Préliminaires	- 37 -
3.1. Question de recherche et pourquoi une étude de cas	- 37 -
3.2. Méthodologie.....	- 38 -
3.3. Présentation des intervenants.....	- 39 -
3.3.1. Xavier Dekeuleneer.....	- 39 -
3.3.2. Jeroen Alting von Geusau	- 40 -
3.3.3. Françoise Warrant	- 40 -
3.4. Présentation des entreprises.....	- 41 -
3.4.1. Proximus.....	- 41 -

3.4.2.	SNCB	- 41 -
3.4.3.	SPW.....	- 42 -
4.	Analyse par cas	- 43 -
4.1.	Proximus	- 43 -
4.2.	SNCB.....	- 47 -
4.3.	SPW	- 49 -
5.	Discussion et conclusion de l'analyse.....	- 54 -
6.	Conclusion, limites et perspectives	- 58 -
7.	Bibliographie.....	- 61 -
8.	Annexes.....	- 70 -
	Annexe 1 : Guide d'interview	- 70 -
	Annexe 2 : Transcription de l'interview avec Mr Dekeuleneer	- 72 -
	Annexe 3 : Transcription de l'interview avec Mr Alting von Geusau	- 86 -
	Annexe 4 : Transcription de l'interview avec Mme Warrant	- 95 -

1. Introduction

Depuis plusieurs années maintenant, les sujets touchant au réchauffement climatique, à l'utilisation des ressources naturelles ou encore la justice sociale et les inégalités économiques prennent une place grandissante dans le débat public. Une part de plus en plus nombreuse de la population attend donc que chacun remplisse son rôle, cette demande est renforcée par les discours politiques et académiques comme les rapports du GIEC ou les COP.

Ainsi, chacun attend donc que l'autre remplisse son rôle peu importe sa place dans la société. Les entreprises, actrices économiques ayant un impact matériel très important sur ces questions, ont donc de plus grandes attentes et demandes placées en elles. Afin de mieux communiquer leurs efforts et dans une attente de transparence, les processus de reporting durable ont vu le jour. Ces outils permettent entre autres de communiquer de manière structurée et chiffrée les efforts réalisés par les entreprises.

Au même moment, les entreprises publiques remplissent un rôle central et stratégique dans les économies nationales. Elles veillent à la stabilité de l'approvisionnement de produits et services essentiels au bon fonctionnement de la nation dans une multitude de secteurs et sont des employeurs significatifs au niveau local, régional et national.

Ainsi, l'objectif de ce mémoire est d'évaluer l'utilisation faite par ces mêmes entreprises publiques des outils de reporting durable au niveau belge en comparant les pratiques de Proximus, de la SNCB et du Service Public de Wallonie. Via la réalisation d'interviews et la lecture de leurs rapports, ce mémoire évaluera les motivations, le fonctionnement et le contenu des rapports afin de compléter les connaissances actuelles sur l'utilisation de ces outils au sein d'entreprises et par la suite d'exploiter au mieux leur potentiel.

La recherche sera structurée comme suit : premièrement, on retrouvera une revue de littérature couvrant l'apparition du reporting, les objectifs que celui-ci cherche à remplir, son fonctionnement et les critiques portées à son sujet afin de comprendre l'étendue de son application et de quoi il s'agit exactement. Par la suite, sera abordé le rôle des entreprises publiques dans la société afin de définir le cadre d'étude et de cerner la complexité de ces entreprises.

Après, la revue de littérature abordera les raisons et le potentiel qu'ont les entreprises publiques de s'engager dans des comportements responsables de manière générale avant de se concentrer sur les outils de reporting et comment ceux-ci et leur utilisation s'articulent dans le contexte des entreprises publiques.

Une seconde partie sera ensuite dédiée à l'analyse qualitative. En commençant par la présentation de la question de recherche de ce mémoire, de la méthodologie suivie, des personnes interviewées et les entreprises auxquelles elles sont affiliées. Cette section adressera ensuite une analyse par cas des entreprises étudiées avant d'entamer une discussion sur ces cas en les comparant entre eux et de conclure. Enfin, ce mémoire se terminera par une conclusion générale sur l'utilisation des outils de reporting durable au sein des entreprises publiques ainsi qu'une note sur les éléments ayant limité cette recherche et les opportunités de recherches futures.

2. Revue de littérature

2.1. Reporting social et environnemental

Comment comptabiliser les externalités des entreprises ? Quel est l'intérêt de communiquer sur sa performance sociale et environnementale ? Quels sont les différents standards qui régissent les pratiques actuelles de reporting ? L'objectif de cette section est de répondre à ces différentes questions et d'établir une base de compréhension sur les origines, le fonctionnement et l'intérêt du reporting extra-financier par les organisations économiques de tout type.

2.1.1. Evolution

2.1.1.1. *L'apparition de la RSE*

En 1983, la Commission européenne établit sous Gro Harlem Brundtland son rapport « Our common future » marquant pour la première fois un discours officiel sur l'urgence sociale et environnementale, habituellement prononcé par les ONG et les militants écologistes. Celui-ci établit que le développement économique doit se faire de manière durable, sans réduction des ressources naturelles ni détérioration de l'environnement. Il découle notamment d'un précédent ouvrage « The Limits to Growth » (aussi appelé rapport Meadows), un travail commissionné par le Club de Rome, un thinktank international composé de haut fonctionnaire, d'économistes et de scientifiques (Club of Rome, 2021).

Alors que « The limits to growth » offre une vision scientifique des limites des ressources naturelles et de l'impact des activités humaines sur l'environnement et identifie les besoins urgents en ce qui concerne les besoins sociaux et environnementaux pour faire réagir les gouvernements (Gray, 2006). Le rapport Brundtland, lui, continue sur la même lancée et y avance que les nations peuvent atteindre un développement économique prospère tout en atteignant simultanément croissance, équité et bien-être environnemental (ce principe est aussi connu aujourd'hui sous le terme de « Triple Bottom-Line ») (Seifi & Crowther, 2020). Ce rapport a permis d'établir une base de définition, encore utilisée à ce jour, du développement durable économique telle que :

Le développement durable est le développement qui rencontre les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à subvenir à leurs propres besoins. Cela comprend deux concepts clés :

• *Les besoins, particulièrement les besoins de bases des nations pauvres à qui doivent être données la priorité*

• *Les limites posées par les arrangements sociaux et technologiques sur la capacité de l'environnement à rencontrer les attentes des générations présentes et futures. (WCED, 1987 : 16)*

Ainsi, ces deux ouvrages sont devenus des bases très influentes pour les analyses des interactions entre le monde qui nous entoure et les sociétés modernes humaines et les systèmes économiques sur lesquelles elles reposent (Gray, 2006). Par la suite, nous avons pu voir apparaître d'autres rapports et études, les plus connus de nos jours étant ceux du GIEC/IPCC, alarmant à chaque édition sur le besoin critiques d'actions communes face à l'urgence climatique (IPCC, 2021). Mais aussi d'autres types d'actions comme la mise en place des COP, les accords de Paris ou encore la conférence de Rio où sont nés les 17 objectifs de développement durable connus aujourd'hui sous le nom d'ODD ou de SDGs (PNUD, 2021).

Suite à tout cela, chacun est donc appelé à réaliser des efforts afin de réduire son impact sur la planète et la société, qu'il soit un citoyen, un politicien ou une organisation. Les entreprises, source principale de la plupart de la pollution terrestre, ont donc aussi été appelées à mieux observer et contrôler leurs impacts. Aujourd'hui, cela a permis l'apparition d'un nouveau domaine d'étude : la responsabilité sociétale des entreprises. Celui-ci étudie la place qu'occupe toute organisation portant une activité économique et de production de biens ou de services dans la société et son impact vis-à-vis du développement durable.

2.1.1.2. Le besoin d'une comptabilité plus inclusive

Au même moment, le développement des nouvelles technologies, de la mondialisation et surtout la croissance exponentielle des marchés financiers ont menés au développement croissant de la publication de rapports d'activités et de rapports financiers par les entreprises afin de mieux informer et de guider les investisseurs dans leurs choix d'investissements. Mais tout ne peut être mesuré par des indicateurs financiers et ces rapports avaient tendance à ne se concentrer que sur l'unique performance financière de l'organisation. Ceux-ci ne servaient donc finalement que les investisseurs, ne se concentrant que sur la performance financière à court terme tout en indiquant un positionnement par rapport à la concurrence. (Unerman, Bebbington & O'Dwyer, 2018)

Cependant, lorsque qu'une organisation, ici une entreprise, pratique une activité économique, elle produit des externalités, celles-ci peuvent être positives (e.g. la R&D menée par une entreprise, subissant les coûts de celle-ci, mais contribuant à la connaissance globale) ou négatives (e.g. la pollution de l'air causée par une usine, impactant la santé des habitants environnants). Ces externalités sont des impacts économiques, sociaux ou environnementaux qui ne sont pas, ou rarement, prises en compte dans le coût final d'un produit ou d'un service, reportant donc ces coûts sur la population, la société ou la nature. (Helbling, 2020 ; Unerman, et al, 2018)

Ainsi, plusieurs appels ont été faits. Appelant à la création de nouvelles méthodes de comptabilité. L'objectif serait d'à la fois dépasser les manquements des cadres de la comptabilité actuels, incapable de donner une image réelle, complète et exhaustive des activités sociales et environnementales d'une organisation et de tous les impacts qu'elle produit (Dumay, Guthrie & Farnetti, 2010) mais aussi de mieux inclure les coûts et bénéfices des externalités dans une nouvelle comptabilité plus large et inclusive (Gray, 1992 ; Yongvanich et Guthrie, 2006) qui permettrait de cerner plus distinctement la complexité des externalités et les internaliser dans la communication financière et extra-financière des entreprises. (Unerman et al, 2018).

Ensuite, les organisations elles-mêmes ont identifié un besoin plus grand d'« informations qualitatives étendues » à propos du développement durable (Ball, Broadbent & Jarvis, 2006). En effet, elles ont bien compris qu'une comptabilité plus inclusive se révélait être un outil de management puissant, leur permettant de mieux comprendre comment ces nouveaux challenges peuvent affecter leur réussite à long-terme et la pérennité de l'entreprise tout en évaluant leur contribution à la société pour face à ces challenges (Hopwood, Unerman & Fries, 2010 dans de Oliveira Bellini, Nonato Rodrigues & Teixeira Lagoia, 2019) mais aussi pour la planification et la responsabilisation face aux externalités négatives produites. (Unerman, Striukova & Guthrie, 2007 dans Dumay et al, 2010)

Tout cela mènera donc au développement progressif du reporting durable et de l'implémentation des données dites extra-financières dans les publications de l'entreprise. Ces publications ont évolué pour devenir ce que sont aujourd'hui les rapports de durabilités où l'on « rend public l'impact environnemental et/ou social, qu'il soit positif ou négatif, d'une organisation avec pour objectif de promouvoir un développement plus durable » (GRI, 2021).

Enfin, sur le plan extérieur, face à l'émergence de ces nouveaux challenges et à l'urgence grandissante de ceux-ci, de nouveaux mouvements politiques et sociaux sont apparus, accroissant ainsi l'importance de l'opinion publique sur la performance extra-financière des organisations. Cette opinion publique peut prendre plusieurs formes selon Rentsch, Liechti and Finger (2020)

- Elle peut être l'agrégation des opinions individuelles sur un certain sujet, un exemple frappant serait les marches pour le climat de ces dernières années, une représentation physique de l'agrégation des opinions de chacun.

- Elle peut être celle présentée par les médias, ceux-ci exerçant une influence non-négligeable sur la création des opinions et sur l'importance accordée aux différents sujets, les sources d'opinions publiques deviennent donc les journalistes, éditeurs et autres créateurs de médias.

- Enfin, l'opinion publique peut être canalisée par des groupes d'intérêts, représentant les individus sur différents sujets. Des exemples seraient les syndicats représentant les droits des travailleurs, les associations de consommateurs représentant la voix de ceux-ci sur les produits commercialisés ou encore des partis politiques agréant derrière eux une série d'opinions économiques et de revendications politiques individuelles.

Ultimement, ces nouveaux mouvements ont permis à plusieurs reprises d'exiger le respect des normes sociales et la responsabilisation d'entreprises faces à leurs activités et aux externalités qu'elles ont causées sans que cela ne soit forcément inscrit dans la loi, montrant ainsi l'importance et la force du « tribunal de l'opinion publique » pour exiger la responsabilité sociétale des entreprises. (Moore, 2014)

2.1.2. Objectifs

Chaque organisation a des objectifs différents et variés lorsqu'elle met en place une stratégie de reporting et décide de recenser et de communiquer sur sa performance extra-financière, mais nous pouvons malgré tout lister quelques éléments communs. Le premier étant, comme abordé précédemment, de compléter les manquements du reporting financiers traditionnels et d'offrir une vision plus globale et plus complète de la performance de l'entreprise à d'autres parties prenantes qu'uniquement les investisseurs (Gray, 2006).

À terme, l'objectif est donc de mieux prendre en compte certains facteurs comme l'utilisation des ressources naturelles, la création d'emplois, les relations avec les communautés locales, les

émissions de gaz à effets de serre ou encore l'implication des différentes parties prenantes dans les activités de l'entreprise. Ces éléments, et bien d'autres encore, rentrent aujourd'hui sous l'appellation de « performance durable » (Hoque & Adams, 2008 dans Kaur & Lodhia, 2019).

En plus de mesurer cette performance, l'objectif du reporting durable, quelle que soit sa forme permet de communiquer à une plus large base de parties prenantes, ne se limitant plus aux investisseurs tout en offrant un éventail plus large d'informations. Ainsi, il permet de transitionner de la doctrine de Milton Friedman telle que « la seule responsabilité d'une entreprise est à ses actionnaires » (Friedman, 1962) vers une vision plus large et inclusive, servant plus de parties prenantes et de manière plus égalitaire. (Gray 2006).

Toutefois, le reporting durable offre une approche dite de double matérialité. Comme expliqué, il permet de compléter les manquements du reporting financier traditionnel en expliquant aussi à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et à la société en général comment son activité impacte l'environnement, sa contribution à la prospérité sociale et son comportement éthique. Mais il permet aussi d'offrir une vision plus exhaustive de l'impact de l'environnement et des challenges sociaux sur l'entreprise. Ce deuxième aspect sert alors principalement aux investisseurs qui peuvent prendre des décisions mieux informées en incluant des facteurs autres que la simple performance financière de l'entreprise dans leur processus décisionnel et leur permettant de mieux estimer les revenus futurs de l'entreprise sur base de ces nouvelles informations rapportées (Christensen, Hail & Leuz, 2021).

Évidemment, l'action de mesurer sa performance durable a de multiples bénéfices pour l'entreprise et rempli de multiples objectifs. Le premier étant d'accroître la visibilité sur leur propre impact et ainsi évaluer si elles sont durables ou au contraire, à quel point celles-ci sont non durables (Gray, 2006). Il permet aussi et surtout d'être mieux équipé pour échanger avec les autres acteurs de marchés comme les banques, les investisseurs, des analystes de gestion ou encore des consommateurs potentiels afin d'améliorer sa propre crédibilité en termes d'effort sociaux et environnementaux. Dans certains cas, le reporting durable permet à des organisations de donner du sens à leurs actions, à qui elles sont et à leurs perspectives. (Ball & Bebbington, 2018)

D'ailleurs, l'accroissement des demandes de la société pour plus de transparence et de responsabilisation face aux actes entrepris entraîne une pression grandissante sur les entreprises. Ces pressions peuvent autant venir de l'intérieur, comprenons des employés ayant ces sujets à cœur, des managers voulant améliorer des performances marketing ou souhaitant ouvrir des

pistes supplémentaires en recherche et développement. Mais elles peuvent aussi venir de l'extérieur, il s'agirait là des pressions médiatiques, politiques ou encore de l'opinion publique. Globalement, le reporting durable donne la possibilité aux entreprises de gérer ces pressions tout en adressant de nouvelles opportunités économiques comme le développement d'un avantage compétitif, améliorer sa réputation ou encore accéder à de nouveaux marchés (Burrit & Schaltegger, 2010).

Nous pouvons donc séparer les objectifs du reporting durable selon deux grandes catégories aux opposés d'un spectre. D'une part, il permet d'aller au-delà de la simple information financière et de répondre aux demandes d'une grande variété de parties prenantes en offrant une série d'informations supplémentaires sur l'impact positif et négatif de l'entreprise et de ses activités sur l'environnement et les communautés locales, satisfaisant ainsi les demandes d'une plus grande étude qu'auparavant de parties prenantes. D'autre part, il permet de servir les intérêts financiers de l'entreprise, en offrant une vision globale de l'impact matériel (positif ou négatif) que peut avoir la situation sociale et environnementale sur les revenus et la performance de l'entreprise. Elle est alors mieux équipée pour interagir avec les acteurs du monde financier comme les analystes de gestion, les banques ou des investisseurs potentiels (Christensen, Hail & Leuz, 2021).

2.1.3. Fonctionnement

2.1.3.1. *Principes de base*

Comment le reporting fonctionne-t-il ? Quelles sont les règles à suivre ? Que doit-il contenir ? Avant toute chose, il est nécessaire de souligner la nature volontaire du reporting durable pendant de nombreuses années. À l'inverse du reporting financier traditionnel qui est obligatoire pour une série d'entreprises depuis plus longtemps, celui-ci ne commence à être régulé et devenir obligatoire que depuis quelques années (Swaen & De Rongé, 2020 ; Commission européenne, 2014).

Différents aspects entrent en jeu lors de l'établissement d'un rapport durable. Ils peuvent être liés au type d'activité, au type de rapport que l'entreprise souhaite produire, des systèmes préexistants dans l'entreprise ou encore à la vision de celle-ci par rapport au développement durable.

Avant de communiquer son information, il faut avant tout la mesurer et savoir l'utiliser. Celle-ci ne peut se faire sans y consacrer des ressources et n'être collectée qu'une fois par an autrement les données collectées ne seront pas appropriées ni même correctes et ne serviront pas à

l'apprentissage voulu dans l'entreprise. Il faut que celles-ci soient collectées fréquemment afin de servir aux processus décisionnels et d'apprentissage dans l'entreprise (Behn, 2003 ; Sanger, 2013).

Il est aussi tout autant nécessaire, afin que ces mesures puissent servir à de véritables changements dans le temps, que les personnes en charge de cette nouvelle comptabilité puissent développer de nouvelles compétences, construites sur les systèmes de comptabilité actuels pour, à terme, développer une véritable méthodologie avec des outils adaptés permettant une collecte appropriée de données de haute qualité servant aux processus décisionnels de l'entreprise et servir les différentes parties prenantes pour progresser dans une optique durable (Burrit & Schaltegger 2010 ; Schaltegger & Burritt, 2000 dans Burrit & Schaltegger 2010).

Cependant, selon Frost & Seamer (2002), ces systèmes de collection de données peuvent être soit la base, soit la conséquence de la production de rapports de durabilité. Selon eux, l'entreprise souhaitant produire ce type de rapports doit prédisposer d'un système de management environnemental pour avoir accès aux informations voulues et les disséminer tandis que pour d'autres cas, c'est le reporting qui a porté le processus de gestion environnementale tel que les organisations ayant produit des rapports sont poussées à améliorer leurs pratiques pour remplir les attentes et les objectifs fixés par le reporting.

Quant au contenu, peu importe les motivations pour lesquelles l'entreprise émet un rapport, le contenu et donc les données collectées doivent fournir suffisamment d'information et de qualité suffisante pour permettre à leurs différentes parties prenantes d'évaluer efficacement leurs actions et leurs efforts face aux problématiques économiques, sociales et environnementales (de Oliveira Bellini, et al, 2019). Celui est aussi guidé par une série de principes.

Le contenu d'un rapport de durabilité, quelle que soit sa forme ou les motivations, doit être matériel à l'entreprise. Il doit donc adresser des sujets pertinents quant aux impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise, et ce, de manière complète afin de permettre aux lecteurs d'évaluer efficacement la performance durable de l'entreprise sur la période concernée. Aussi, le contenu du rapport doit permettre de situer l'entreprise dans le contexte général de la durabilité. Cette évaluation doit se faire notamment en impliquant les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, elle peut identifier les problèmes auxquels elles font face et développe sa connaissance des sujets abordés. (Swaen & De Rongé, 2020)

Le contenu doit aussi être qualitatif et cette qualité est déterminée par différents critères. Les informations renseignées, doivent être claires et accessibles pour les différentes parties

prenantes tout en étant suffisamment précises et équilibrées, ne donnant pas de poids démesuré à une information positive et en adressant également les mauvaises performances de l'entreprise. Les rapports se doivent d'être comparables dans le temps, ainsi les lecteurs doivent être capable de comparer les rapports entre eux pour évaluer au mieux les progrès réalisés. Les informations doivent pouvoir être collectées et enregistrées d'une manière pouvant être analysée, certifiant ainsi la qualité des informations et des procédés de collectes mis en place. Enfin, les rapports produits se doivent d'être mis à disposition sur une base régulière afin que les différentes parties prenantes puissent bénéficier de ceux-ci aux moments adéquats pour leurs évaluations et prises de décisions. (Swaen & De Rongé, 2020).

2.1.3.2. Méthode

Quant à la forme, il existe 3 grandes manières de réaliser un rapport de durabilité. Une entreprise peut choisir d'émettre un rapport de durabilité séparé, à côté de son rapport financier. Elle peut le combiner avec son rapport financier et ainsi créer une section à la fin de son rapport financier dédiée au développement durable dans l'entreprise. Enfin, elle peut réaliser un rapport dit intégré. À la différence des deux autres, le reporting intégré, comme son nom l'indique, intègre pleinement la durabilité dans son rapport financier.

On y adresse comment celle-ci permet d'influer sur la gestion des risques de tout type dans l'entreprise, comment la durabilité s'intègre et s'aligne avec la stratégie de l'entreprise et vice-versa, l'évolution du modèle de gouvernance ou encore la situation de l'entreprise dans le contexte plus général de la durabilité, comment elle évolue au sein de son environnement extérieur et au sein des communautés avec lesquelles elle travaille où qu'elle influe. Le reporting intégré adresse donc une vision plus holistique de la performance de l'entreprise et des interconnexions et interdépendances dans lesquelles elle évolue (Swaen & De Rongé, 2020).

2.1.3.3. Les cadres de références

Bien sûr, quelles que soient les pratiques choisies, celles-ci sont déterminées par différents cadres de référence. Pendant de nombreuses années, le reporting durable était encore une pratique volontaire et l'est toujours pour une série d'entreprises. Le cadre légal entourant donc ces pratiques est encore en plein développement et il existait jusque très récemment de nombreuses zones de flou sur les informations nécessaires à rapporter, la manière de les collecter ou de les communiquer, mais plusieurs standards internationaux sont devenus pratique

courante avec le temps suite à l'intérêt porté au reporting durable et ses résultats. Certains ont été créés par des organismes internationaux comme l'OCDE (2006) et les Nations unies (UNCG, 2008). D'autres par des organisations indépendantes comme l'AccountAbility (2021), le Carbon Disclosure Project (2021) ou le Global Reporting Initiative (GRI) et ses Sustainability Reporting Guidelines (2021) standards le plus utilisé actuellement. (Adams, Muir & Hoque, 2014 ; Guthrie & Farnetti 2008 ; de Oliveira Belini, et al., 2019)

Ces standards ne sont pas les seuls et d'autres continuent d'apparaître encore aujourd'hui comme récemment l'International Sustainability Standards Board créé en 2021 par l'IFRS. La raison de la création de ces standards, même si leurs angles d'approches et méthodes diffèrent est de créer un langage commun permettant une plus grande comparabilité des informations et de leur qualité dans les rapports émis par les entreprises, facilitant ainsi une plus grande transparence et responsabilisation (de Oliveira Belini, et al., 2019) et répondant ainsi à « *la nécessité de développer des pratiques de durabilité organisationnelle qui tiennent compte des besoins du présent, sans compromettre les besoins des générations futures* » (Dumay et al, 2010).

Nous utiliserons l'exemple du fonctionnement du GRI pour décrire le fonctionnement d'un de ces standards dans le cadre du reporting intégré. Si une entreprise décide de produire un rapport relevant du GRI, elle se doit de suivre les principes et guides établis par celui-ci. Comme expliqué plus tôt, l'entreprise se doit d'examiner et de déterminer quels sujets lui sont matériels ou non et de les mesurer avec les outils adéquats tout en se familiarisant avec les concepts clé des standards qu'elle décide de suivre.

Une fois cette évaluation faite, elle décide lesquels prioriser et communiquer à ses différentes parties prenantes. Une fois cette décision faite, elle peut commencer son processus de création de rapport de durabilité. Dans tout cela, le rôle des standards GRI est d'accompagner l'entreprise dans cette démarche et lui indiquer la méthodologie à suivre, les principes à respecter (précision, équilibre, fiabilité, etc.) et l'aider à trouver quels sujets lui sont matériels ou non.

Nous pouvons voir les différents outils utilisés dans l'annexe A par le GRI. Le GRI 1 (Foundation) établit les bases nécessaires au rapport, les requis, les principes de qualité à respecter et clarifie des concepts critiques. Le GRI 2 (General Disclosures) contient des éléments à rapporter sur la structure de l'entreprise (pratiques, gouvernance, engagement des parties prenantes, etc.) et le GRI 3 (Material Topics) lui, établis les étapes pour faire le choix

de quels sujets sont les plus pertinents et matériels à l'entreprise et comment utiliser les standards pour communiquer à leur sujet.

Après ces standards universels, nous retrouvons deux autres catégories, les standards par secteur, se concentrant sur d'autres éléments matériels et ajoutant un contexte et une compréhension supplémentaire spécifique aux différents secteurs d'activités dans laquelle l'entreprise pourrait évoluer et enfin des standards par sujets qui, comme le nom le suggère, offre des éléments additionnels sur certains sujets précis (comme la gestion de déchets, la gestion des taxes, etc.) (GRI, 2021). La ligne du temps de ce processus se retrouve en Annexe B.

2.1.3.4. L'assurance

Enfin, une dernière étape clé à l'établissement d'un rapport financier, extra-financier ou intégré quelle que ce soit sa forme, prenant de plus en plus d'importance est l'assurance. Cette assurance revient à faire appel à un parti tiers, compétent, afin d'évaluer la qualité des informations présentées, les systèmes de collecte et les processus mis en place au sein du rapport. Faire appel à une assurance permet d'augmenter la confiance et la crédibilité du rapport, de réduire certains risques et de renforcer les processus de reporting interne. (Zadek et al, 2004 in Swaen & De Rongé, 2020).

2.1.3.5. Les obstacles

Évidemment, tout ce processus n'est pas sans difficultés, ni obstacles. Chaque entreprise décidant de commencer à produire des rapports de durabilité rencontre des challenges en internes. Elle peut éprouver des difficultés à s'assurer d'engager son personnel de tout niveau dans ce nouvel exercice, elle peut rencontrer des complications pour collecter et organiser les informations tout en développant des systèmes et des procédures appropriées ou encore ne pas comprendre comment fonctionne les standards qu'elle souhaite utiliser. Elle peut aussi rencontrer d'autres troubles pour satisfaire les besoins son audience principale et ne pas utiliser son rapport comme un simple outil de comm' auprès de celle-ci, pour établir un rapport d'une qualité suffisante ou pour réussir à bien communiquer ses manquements et ses objectifs inachevés pour sa performance environnementale. (Swaen & De Rongé, 2020).

2.1.4. Cadre Légal

Sur le plan légal, les réglementations nationales et internationales encadrant les pratiques et obligations de reporting durable sont encore jeunes.

Au niveau européen, la directive 2014/95/EU aussi appelée directive de reporting non-financier (NFRD) (Commission européenne, 2022) requiert les grandes entreprises d'intérêt public de plus de 500 employés (comprenant donc des entreprises cotées en bourse, des banques, des compagnies d'assurances et autres entreprises jugée d'intérêt public par leurs autorités nationales) de publier des informations non-financières sur les sujets environnementaux, sociaux, le respect des droits humains, la lutte contre la corruption et la diversité du board de l'entreprise. Cette directive s'est retrouvée transposée dans la loi belge en 2017, rendant obligatoire pour toute entité d'intérêt public de plus de 500 salariés avec un bilan supérieur à 17 millions d'Euros ou réalisant un chiffre d'affaires de plus de 34 millions d'Euros de se plier aux exigences de reporting de la directive 2014/95/UE (IRE, 2017).

Cette directive a été accompagnée en 2017 de lignes directrices facultatives établies par la Commission européenne pour communiquer les informations sur les efforts environnementaux et sociaux ainsi que par un supplément sur les questions climatiques en 2019. En 2021, une nouvelle directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD) a été adoptée dans le but d'étendre les exigences de la précédente directive ainsi que le scope des entreprises concernées en s'appliquant à toutes les entreprises listées sur les marchés boursiers. On retrouve dans cette directive une obligation d'audit des informations rapportées, une précision sur les exigences de reporting et sur les standards de reporting européens, et une obligation de « taguer » numériquement les informations rapportées afin de les rendre lisibles par machine (Commission européenne, 2022).

2.1.5. Critiques

Mais bien que s'engager dans le reporting durable puisse sembler être une pratique honorable, il existe de très nombreuses critiques à son sujet. De nombreux académiques ont en effet émis des critiques telles que le reporting ne serait finalement qu'un outil de greenwashing supplémentaire et que la manière dont il était mis en place actuellement n'avait au final pas de grande utilité pour engendrer de véritables changements substantiels vers une durabilité accrue et suffisante face aux challenges auxquels nous faisons face. (Gray, 2006 ; Dumay et al, 2010)

Premièrement, la notion même de durabilité est jugée comme incomprise. Non seulement, chacun n'a pas la même approche ni compréhension de celle-ci de par sa formation et son rôle créant ainsi des conflits de vision entre des économistes, des politiciens ou les écologistes et entraînant des confusions pour les interprétations. Mais ensuite, le manque de compréhension universelle de ce qu'elle est, pourtant plusieurs décennies après des travaux majeurs comme le rapport Meadows et le rapport Brundtland, empêche d'exploiter pleinement le potentiel de changement du reporting durable. ((Gray & Milne 2002, Burrit & Schaltegger 2010).

Ensuite, les pratiques actuelles de reporting durable évoluent principalement dans un contexte de rentabilité et avec la compréhension très limitée de ce qu'est le développement durable par les entreprises cela se traduit par un cruel manque d'exhaustivité dans les données communiquées et dans les indicateurs utilisés bien que cela soit pourtant un des principes clés du reporting. Cette compréhension limitée est aussi visible dans l'utilisation faite des indicateurs. Les entreprises ayant tendance à communiquer sur leur efficacité environnementale plutôt que d'adresser réellement les limites de la planète et comment cela peut les affecter. (Ball & Bebbington, 2008)

De plus, pour l'utilisation qui en est faite. Beaucoup d'entreprises utilisent les standards mis en place pour ne montrer que ce qu'elles font et non comment elles évoluent dans l'environnement général, transformant ainsi un exercice de transparence en une stratégie d'amélioration de leur image publique. (Dickinson, Leeson, Ivers & Karic, 2005 dans Dumay et al, 2010). Qui plus est, l'exercice étant volontaire dans de nombreux cas et encore insuffisamment contrôlé, les entreprises ne communiquent parfois qu'une sélection restreinte d'indicateurs favorables, omettant des informations potentiellement négatives pour l'entreprise ou présentées avec un biais, leur permettant de déborder leurs détracteurs et de réduire la probabilité d'enquêtes plus approfondies sur leurs réelles performances environnementales. (Adams, et al, 2014 ; Greiling & Schaefer 2020)

Quant aux indicateurs, certains les jugent incomplets ou inaptes à remplir leur mission d'origine. Selon Dumay et al (2010), il n'existe pas de limite finie de ce qui est durable ou non, laissant les entreprises évoluer uniquement dans la définition « d'atteindre les besoins d'aujourd'hui sans compromettre ceux de demain » et cela n'est pas efficacement traduit dans les indicateurs actuels (ici, du GRI) et ainsi, si l'objectif de l'entreprise est de maintenir l'équilibre préconisé par cette définition elle ne sait malgré tout pas répondre efficacement à la question « suis-je durable ou non ? ».

Ensuite Gray (2006), lui, avance que ces indicateurs sont typiques de la vision capitaliste, qu'ils abordent la société telle que les prospérités environnementale, sociale et économique évoluent toujours en harmonie sans jamais se confronter. Par ailleurs, les indicateurs excluent volontairement d'autres éléments essentiels liés à la prospérité et au bien-être humain comme l'amour, la beauté, la joie ou simplement le temps de se reposer et se lâcher. Ball et Grubnic (2007 Dans Dumay et al 2010)) ajoutent également que ces indicateurs et le reporting durable dans son ensemble doivent sortir du cadre de la profitabilité pour ultimement servir la prospérité sociale et la justice.

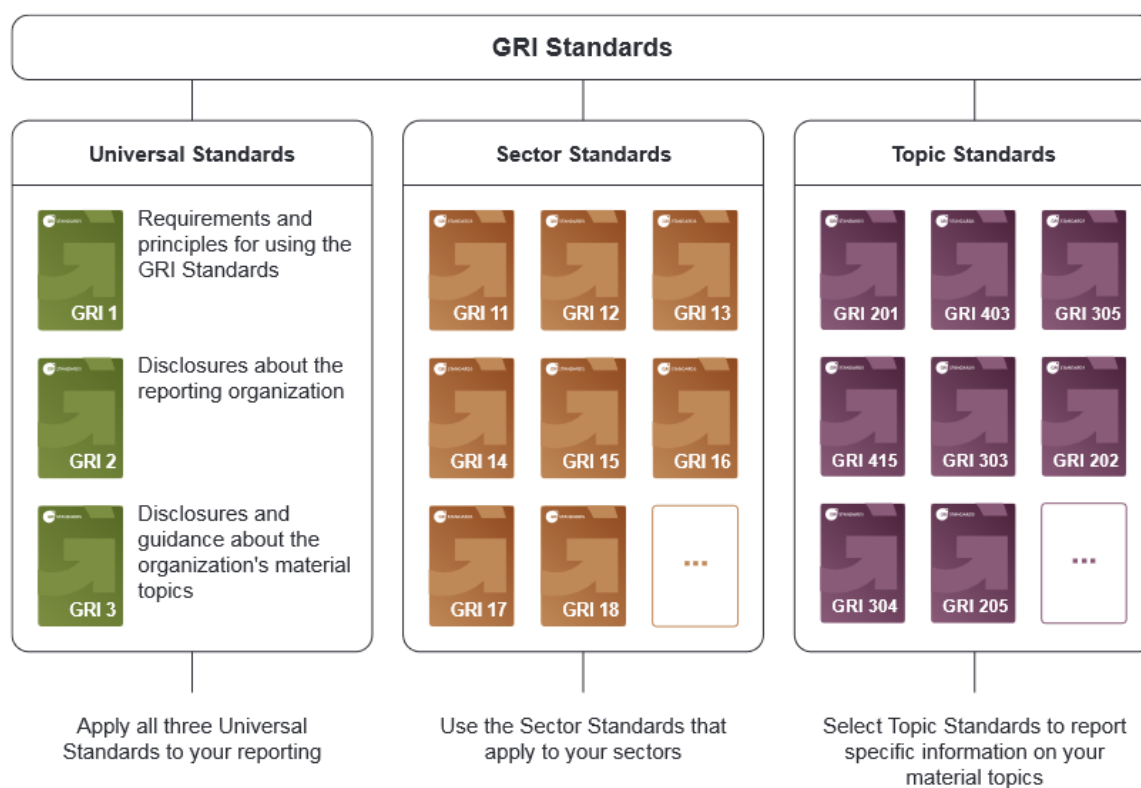
Pour la pratique en elle-même, certains craignent une approche trop managériale, calquée sur la gestion financière traditionnelle où les personnes en charges « collecteraient l'information pour collecter l'information », et ce, sans que cela ne mène à de réelles actions substantielles pouvant mener à un changement significatif sur le plan de la durabilité. Pour cela, il est nécessaire à l'entreprise de développer au sein de son personnel des compétences capables de transcender la « comptabilisation » habituelle et de transformer l'information collectée en un outil de management efficace surtout au moment où ce qui est nécessaire sont des actions et non des informations. Sinon, le reporting durable ne fera qu'offrir un outil de greenwashing supplémentaire aux entreprises sans impact réel sur le développement durable. (Dumay et al, 2010).

Enfin, certains estiment que dans le cas des investisseurs n'ayant d'intérêt que pour les informations financières de l'entreprise, l'évolution significative de la communication de l'information extra-financière crée un surplus, une surcharge de l'information où ceux-ci se retrouvent en possession de bien plus d'informations qu'ils n'en ont besoin pour guider leurs décisions (Stolowy & Paugam (2018)).

Ultimement, ces critiques portées au reporting durable et ses différents aspects reviennent au fait qu'il serait un outil inadapté sans son état actuel et encore trop managérial, ne menant donc pas à la création de changements substantiels dans les entreprises ou à des actions concrètes. Il ne servirait que comme outil de légitimation de pratiques destructrices et comme justificatifs aux entreprises concernées. (Gray, 2006).

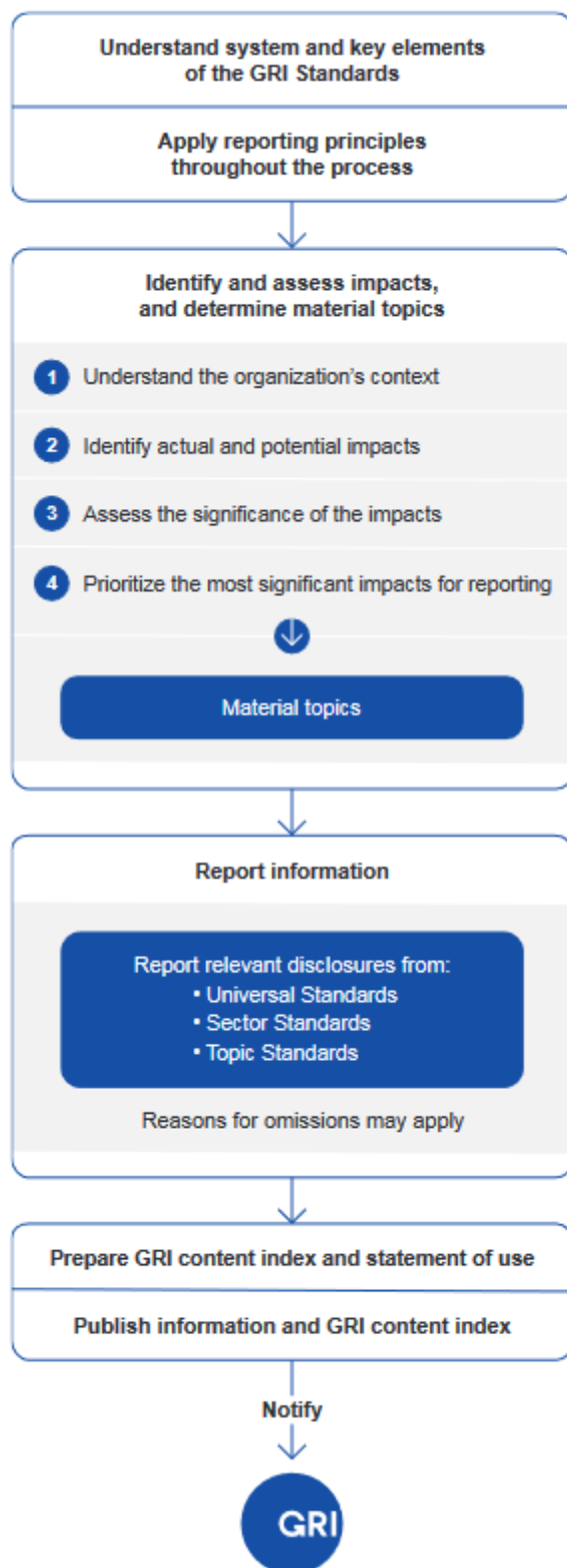
Annexe A :

Figure 1. GRI Standards: Universal, Sector and Topic Standards



Annexe B :

Figure 2. Reporting using the GRI Standards



2.2. Les entreprises publiques

Dans toute économie et depuis de très nombreuses années, les gouvernements participent à l'économie et offrent des biens et services à la population à travers le service public et les entreprises publiques. Le but de cette section est de dresser une idée du rôle que celles-ci occupent dans la société et de mieux comprendre leurs structures.

2.2.1. Rôle et définition

Actuellement, il n'existe pas de définition commune pour les entreprises publiques et la perception de celles-ci diffère grandement entre les économistes et les juristes. Les premiers regardant principalement le rôle rempli au sein de la société et la position dominante de l'état ou des collectivités territoriales (province, régions, communes) dans la gestion, les seconds regardant plutôt le statut juridique et la personnalité morale complète des entreprises publiques (Bizaguet, 1983). Cependant, afin de prendre en considération une majorité des entreprises publiques existantes, nous utiliserons la définition utilisée par la Commission européenne pour les entreprises publiques non-financières qui feront l'objet de ce mémoire telles que :

« Le sous-secteur des "sociétés non financières publiques" comprend toutes les sociétés non financières, les quasi-sociétés et les institutions sans but lucratif, reconnues comme des entités juridiques indépendantes qui sont des producteurs marchands et sont soumises au contrôle d'unités gouvernementales. Par conséquent, les entreprises d'État seront définies ci-après comme toutes les sociétés non-financières sur lesquelles l'État exerce un contrôle, quelle que soit la taille de la propriété. » (European Commission & Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2016).

Ainsi que celle utilisée par le Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) :

« Organismes produisant directement des services publics, soit par le biais d'accords de marché libéralisés, soit dans le cadre d'un monopole franchisé, ultimement détenus ou contrôlés de facto par des entités du secteur public, avec une mission publique, dont la propriété peut en principe être transférée au secteur privé, avec une autonomie budgétaire et une discrétion de gestion. » (Bernier, 2015)

Nous permettant ainsi d'établir une base de compréhension plus solide pour la suite de ce travail de recherche.

Malgré tout, définir exactement la mission du service public reste une tâche compliquée car celle-ci varie selon plusieurs facteurs comme :

- L'échelle. On retrouve des entreprises publiques actives à différents niveaux, certaines sont actives au niveau national, d'autres régional, communal ou encore à l'échelle d'une ville ou d'une communauté. Chacun de ces niveaux pouvant également avoir des juridictions grandement différentes. OECD. (2015).
- Le secteur d'activité. Les entreprises publiques sont actives dans une multitude de secteur, souvent critique comme la gestion des chemins de fer, des télécommunications, du traitement du courrier, le traitement des eaux usées et des déchets, la gestion du réseau électrique ou encore de la production d'énergie.
- Les objectifs. En plus d'avoir un intérêt de développement économique, elles vont aussi créer de l'emploi dans les zones économiquement défavorisées, maintenir l'emploi en période de récession ou encore produire des infrastructures qui permettront le développement économique d'autres organisations ou de zones géographiques.

Mais au sein de toutes ces différences, nous retrouvons malgré tout certains éléments communs comme la satisfaction de l'intérêt général et la réalisation du bien commun (Bernier, Florio et Bance, 2020) de manière égalitaire, continue, transparente et de manière à réduire l'exclusion sociale (Damar & Delaunois, 1988 ; Scott, 2000). Elles ont aussi souvent pour but de compenser les échecs de marché produits par le secteur privé (Saylor, 2015) et, à la différence des entreprises privées, elles n'ont pas le but ultime de créer et maximiser du profit. (Argento, Grossi, Persson, Vingren, 2018; Aharoni, 1981; Ramamurti, 1987). Enfin, on retrouve toujours une structure hiérarchique établie, une production de biens ou de services et parfois l'évolution dans un environnement compétitif. (Bird, 2020).

2.2.2. Une complexité grandissante

Les entreprises publiques ont grandement évolué avec le temps. Auparavant, certaines d'entre elles étaient de très grandes structures avec un pouvoir de marché plus qu'important. Avec le temps, elles ont perdu en popularité, en puissance et ont été victimes d'une vague de privatisations en Europe sous l'influence de la libéralisation des marchés. Mais elles regagnent en popularité ces dernières années, représentant en 2015 environ 10% du PIB mondial. En effet, les gouvernements se réattribuent et se réintéressent aux entreprises publiques notamment

comme instrument politique. Cependant, elles évoluent aujourd'hui dans un contexte bien différent de l'époque où elles avaient les pleins pouvoirs et une plus grande hégémonie économique. Désormais, elles ont une nouvelle mission, de nouveaux mécanismes de gouvernances et se présentent sous d'autres formes qu'avant. (Bernier et al, 2020).

Avec le temps, de nombreuses entreprises publiques sont passées à une gestion décentralisée. Elles bénéficient ainsi d'une autonomie plus ou moins importante face au pouvoir créateur. Cela a pour bénéfices de tempérer l'interventionnisme de l'état comme partie prenante au niveau des décisions opérationnelles de l'entreprise et d'octroyer une plus grande flexibilité pour répondre aux nécessités de l'activité de l'entreprise pour répondre à ses différents objectifs économiques et publics en associant d'autres partenaires à la gestion de l'entreprise. (Damar & Delaunois, 1988). Elles ne sont pas pour autant immunisées au pouvoir de l'état mais son influence devient alors canalisée par des canaux plus officiels, notamment pour la décision des stratégies et objectifs à suivre à long terme. (Bird, 2020)

Est dépassée la vision binaire des entreprises publiques/privées compte tenu de la multitude de formes que celles-ci peuvent prendre et d'influences différentes les affectant aujourd'hui alors qu'elles évoluent souvent dans un même marché (Bernier, et al, 2020). La situation sur le terrain est, en effet, bien plus complexe que cette simple séparation, on parle d'ailleurs de plus en plus d'« organisations hybrides » afin de mieux couvrir ces entreprises qui collent de moins en moins à l'idée traditionnelle du public du privé ou de l'ASBL (Christensen & Lægreid, 2011 ; Koppell, 2003).

Au sein de cette hybridité, on retrouve des visions divergentes, souvent conflictuelles et parfois mutuellement exclusives entre les différentes parties prenantes (Argento, et al, 2018). Elles doivent à la fois répondre à des besoins économiques, maintenir un certain niveau de profit, engranger des revenus et dans certains cas maintenir une performance financière assez haute à court terme afin de satisfaire les gérants et potentiels actionnaires et de répondre à des besoins politiques et sociétaux, devant créer de la valeur pour la société et les autres parties prenantes (PWC, 2015), une sorte de « Double Bottom line » (Vining & Laurin 2020). Cela s'est d'autant plus renforcé avec l'avènement du New Public Management, appelant à une « osmose entre public et privé » où le secteur public calquerait ses pratiques, normes et valeurs sur le secteur privé et en impliquant directement le secteur privé dans la gestion et la production de biens publics. (Dijkstra & Van der Meer, 2003).

Enfin, cette responsabilisation face aux autres parties prenantes s'explique par quelques éléments. D'une part, il est bien plus attendu qu'auparavant que les entreprises publiques gèrent leur budget de manière efficace. Il ne leur est plus permis d'être inefficace et inefficace (Bird 2020). Beaucoup d'entreprises publiques bénéficient de subsides de l'état. Ces subsides proviennent des taxes payées par les citoyens, ceux-ci ont donc un grand intérêt à ce que l'entreprise utilise efficacement cet argent et l'état est un garant indirect de cette bonne gestion. (Rentsch, et al, 2020). D'autant plus, les entreprises publiques sont bien plus exposées à la compétition qu'auparavant (À l'exception de certains secteurs nécessitant un monopole légal pour optimiser la distribution d'un bien comme la distribution physique de l'eau) (Bernier et al, 2020).

D'autre part, les entreprises publiques produisent des biens et offrent des services d'intérêt général liés à l'identité et aux valeurs des citoyens, ceux-ci sont considérés comme essentiels à la cohésion nationale. Les entreprises publiques ont donc un intérêt spécifique à bien remplir cette mission. Autrement, elles ne rempliraient pas un des critères clé de leur existence. (Chevallier, 2015 dans Rentsch et al, 2020). Ultimement, la performance des entreprises publiques, comme entités hybrides devant jongler entre des objectifs différents et parfois conflictuels, est donc bien plus difficile et complexe à évaluer.

2.3. Le comportement « responsable » des entreprises publiques

Avec l'évolution des challenges sociétaux, quelle est la place des entreprises publiques dans tout cela ?

2.3.1. La notion de valeur publique

Les entreprises publiques, par leurs objectifs variés et leur modèle de gouvernance à part délivrent donc une certaine « valeur publique » qui, tout comme l'ensemble de ce qui touche au secteur public, n'a pas de définition communément acceptée et universelle. Talbot (2011) offre une vision allant plus loin que la vision traditionnelle où la valeur publique serait celle délivrée par les services gouvernementaux et fournisseurs publics.

Selon lui, la valeur publique est une combinaison de ce que la population apprécie et l'agrégation des opinions individuelles sur ce qui est précieux. Ainsi, lorsqu'elles créent de la valeur, les entreprises publiques doivent se référer aux besoins des citoyens au-delà des besoins strictement économiques (Dumay, 2009). Par ailleurs, cette valeur fluctue dans le temps à travers les périodes et à travers les cultures et le contexte dans lequel elle est délivrée. Certains la considéreront tantôt publique, tantôt privée. (de Bruijn & Dicke, 2006 ; Wright & Wright, 2000).

Ainsi, les problèmes sociaux et environnementaux prennent une place intégrante dans la provision de cette valeur publique. Non seulement, car celle-ci intègre pleinement la valeur des différents capitaux, qu'ils soient humains, culturels, environnementaux ou financiers. Mais aussi, car, en référence à la définition donnée par Brundtland (1983) la création de la valeur publique s'opère pour répondre aux besoins des citoyens d'aujourd'hui sans compromettre la capacité de répondre à ceux des citoyens de demain (Farneti & Dumay, 2014).

Cette notion de valeur publique est un élément central de l'implémentation des pratiques durables. Car il est attendu d'elles qu'elles créent de la valeur mais celle-ci ne peut se limiter à une simple valeur financière. Au contraire, la valeur publique a le potentiel de pouvoir englober bien d'autres aspects comme la valeur de la vie, de la société, du plaisir ou de la qualité. Cette valeur publique, pour adresser les besoins citoyens, est donc appelée à s'étendre pour mieux intégrer une valeur durable et responsable. (Dumay et al, 2010; Gray, 2006)

2.3.2. La gestion de ressources stratégiques

Comme abordé précédemment, de nombreuses entreprises à la charge de l'état sont responsables de la bonne gestion de ressources critiques comme la production et la distribution d'énergie, de la gestion et du recyclage des déchets, des télécom, de la distribution de l'eau ou encore celle du courrier. Ces ressources étant essentielles au bon fonctionnement national, il est donc clé que ces entreprises gèrent de manière efficace et équilibrée une pérennité économique en accord avec une gestion saine de ces ressources. En gérant des ressources clé comme celles-ci, elles font donc face à de plus grandes attentes de la part des citoyens et de l'état quant à la bonne gestion de celles-ci, mais aussi pour l'implémentation de pratique plus durable et responsable grâce à leur impact important sur l'économie nationale. (de Oliveira Bellini, et al, 2019 ; Kaur & Lodhia, 2019)

Qui plus est, ces entreprises jouent un rôle important pour servir les citoyens. Elles bénéficient souvent de subsides de l'état pour assurer un service égalitaire et équitable pour tous tout en assurant un développement technologique. Elles bénéficient donc d'une priorité non-négligeable pour canaliser les investissements de l'état dans des secteurs considérés comme prioritaires au bon développement national et servant l'intérêt général. Elles sont aussi un moyen utile aux yeux de l'état pour garder un contrôle direct de ces ressources clés. (Sorrentino, 2020; Rentsch & Finger, 2015)

Néanmoins, une des conséquences de tout cela est une exposition accrue à d'autres types de risques comme la corruption politique, le détournement de fonds publics ou encore de manipulation d'appels d'offres pour des marchés publics pouvant mener à une altération des décisions à des fins personnelles ou politiquement motivées et donc à une allocation non-optimale des ressources matérielles et financières (Bird, 2020). Ainsi, cela renforce la nécessité que ces entreprises agissent en toute transparence et avec des mécanismes de bonne gouvernance renforcés.

2.3.3. Agir comme modèle à suivre

Par la suite, la participation importante et indispensable des entreprises publiques aux économies locales et nationales les rend grandement exposées au regard de la population. À la différence de leurs homologues privées, elles n'ont pas pour seul objectif de maximiser leur profit et de satisfaire une poignée d'actionnaires (Ball et al., 2014). En tant que bras

opérationnel des politiques publiques, il est attendu d'elles d'agir comme modèle exemplaire en termes de bonnes pratiques et en accord avec les besoins en termes de développement durable. (de Oliveira Bellini et al, 2019).

Tout cela ne se limite pas à l'utilisation des ressources ou à l'environnement. Les pratiques durables sont aussi essentielles sur l'aspect social. Ainsi, les entreprises publiques restent des employeurs très importants dans de nombreux pays. Elles agissent ainsi en employeur modèle, garantissant d'excellentes conditions d'emplois, une plus grande stabilité d'emploi, de meilleures pensions ou encore une plus grande participation de femmes et de minorités dans la force de travail avec pour but d'exercer une pression sur le secteur privé pour rehausser la qualité des conditions d'emplois proposées. (Sorrentino, 2020; Kaur & Lodhia, 2019)

De plus, devant satisfaire une multitude de parties prenantes et ainsi remplir une multitude d'objectifs elles sont donc naturellement amenées à travailler ou du moins à interagir avec une multitude d'acteurs de la société (citoyens, investisseurs, politiciens, entrepreneurs, ...). Ces interactions multiples leurs donnent donc de plus grandes opportunités d'agir comme modèle pour implémenter des pratiques plus responsables dans leurs activités. (Cordoba-Pachon, Garde-Sánchez & Rodríguez-Bolivár, 2014)

2.3.4. Contrôler et réduire les externalités

Contrastant avec leurs camarades privées qui échouent à délivrer du bien-être social et environnemental et produisant de trop nombreuses externalités de tout type, les entreprises publiques et autres organisations gouvernementales existent aussi pour réduire ou compenser ces externalités et échecs de marché ou alors réguler les pratiques entrepreneuriales pour influencer directement les pratiques durables. Cette mission de contrôle a d'ailleurs repris tout son sens avec l'explosion ces dernières années des externalités de tous types et des inégalités économiques, les entreprises publiques étant un outil de choix pour les états pour garder le contrôle de la situation et inverser cette tendance. (Putniņš, 2020)

Ce contrôle peut prendre plusieurs formes. Il peut être Micro et, dans ce cas, les entreprises ont pour rôle de compenser les externalités produites par leurs égales privées comme par exemple via le traitement et le recyclage des déchets ou la reforestation. Dans le cas de certains secteurs pouvant générer de trop nombreuses externalités négatives, les états peuvent aussi faire le choix de garder ces secteurs sous contrôle public afin de minimiser la création de ces externalités.

Nous pouvons aussi retrouver des organisations publiques ayant pour rôle de créer des externalités positives comme les centres de recherches. (Sorrentino, 2020)

Il peut aussi être Macro, dans quel cas, les entreprises servent d'outil à l'état pour maintenir le niveau d'emploi et l'inflation à un niveau stable même en période de récession. Elles peuvent aussi servir de vecteur d'investissement ou de stimulant pour la production industrielle pour inverser la tendance en période de ralenti économique ou même encore permettre à l'état d'atteindre ses objectifs fiscaux via les revenus de celles-ci (OECD, 2005 ; Sorrentino 2020 ; Cordoba-Pachon et al, 2014).

Enfin, elles sont un outil majeur pour la redistribution des richesses et la réduction des inégalités. Par leur nature et grâce aux subsides dont elles bénéficient parfois, elles garantissent un service juste et équitable pour tous et ne pratiquent pas de potentielles discriminations des prix auprès des consommateurs et des citoyens comme cela peut-être le cas avec des entreprises ayant pour but de maximiser leurs revenus. Un exemple simple est la distribution du courrier ou chaque utilisateur fait face aux mêmes prix pour un même service à travers le pays. Elles sont également une source de revenus importante pour les états, revenus pouvant être utilisés directement pour des aides sociales, le financement d'infrastructures responsables comme les énergies renouvelables ou encore la gestion opérationnelle d'infrastructures clé comme les écoles et les hôpitaux. (Sorrentino, 2020)

2.3.5. Un potentiel énorme...

Jusqu'à maintenant, l'essentiel de la recherche sur le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises s'est concentrée sur les pratiques du secteur privé. Or, comme nous avons pu le constater, l'impact des entreprises publiques sur les économies nationales et au niveau international ne peut être négligé de par leur rôle central dans celles-ci. L'incroyable diversité des entreprises publiques, leurs impacts dans l'économie et l'influence qu'elles ont sur les acteurs de celle-ci leur donne un potentiel bien plus grand que pour les entreprises privées pour atteindre les requis nécessaires pour répondre aux challenges sociétaux auxquels nous faisons face aujourd'hui. Qui plus est, nombre d'entre elles permettent le développement d'infrastructures physiques ou établissent le cadre social et légal dans lequel vont évoluer le reste des organisations et de la société. (Gray et al., 2014)

2.3.6. ...Mais quelques risques

Mais tout cela n'est pas sans risques. Avec la libéralisation des marchés et l'exposition accrue des entreprises publiques à la compétition celles-ci font face à une plus grande pression économique. Ainsi, elles sont appelées à se rapprocher des pratiques du secteur privé développant ainsi leur tendance à maximiser leur profit. Selon Clò, Di Giulio, Galanti & Sorrentino (2016), plus une entreprise publique est exposée aux marchés financiers ou s'étend au-delà des frontières nationales, plus sa mission de service au bien commun et à l'intérêt général devient implicite aux dépens d'une plus grande visibilité de la logique de marché.

2.4. Le reporting durable dans les entreprises publiques

Afin de soutenir leurs démarches en termes de développement durable et les améliorations sociales et environnementales qu'elles portent, les entreprises publiques font parfois appel aux outils de reporting durable afin de mesurer et de communiquer leurs efforts. Mais quels sont les motivations sous-jacentes à cet effort supplémentaire et comment ces outils sont-ils utilisés dans le cadre public ?

2.4.1. Un sujet encore peu populaire

Tout d'abord, il est à noter que contrairement au reporting durable dans le secteur privé, le reporting durable au sein des organisations publiques est encore immature sur le plan pratique (Guthrie & Farneti, 2008). En effet, peu nombreuses sont les organisations publiques ayant mis en place des pratiques de reporting efficaces et ancrées au cœur de leurs activités.

Parmi les raisons de ce retard de développement, nous pouvons notamment adresser le manque d'incitation à la mise en place de telles pratiques. Le manque de compétition ou même les situations de monopole garanties à ces entreprises n'étant pas un terreau favorable au développement de ces pratiques. Elles n'ont par exemple pas ou moins d'intérêts à mesurer leur performance à des fins d'apprentissages ou d'intérêt à se situer par rapport à leur concurrence (Adams, et al, 2014).

Nous pouvons aussi blâmer l'absence quasi-totale de réelles régulations entourant ces pratiques au sein des entreprises publiques (Guthrie & Farneti, 2008). Cela mène donc à une utilisation non-optimisée voire partielle des standards proposés actuellement, et ce, même auprès des organisations ayant pourtant garantis avoir suivi à la lettre les principes directeurs du reporting comme l'a démontré une étude menée par Guthrie & Farneti (2008) sur l'utilisation des standards GRI. Il y a notamment été dévoilé qu'elles n'utilisaient qu'une partie des indicateurs, très souvent à leur avantage.

Il en va de même pour la recherche. La littérature scientifique sur le reporting durable au sein des entreprises publiques est encore mince (Farnetti et Guthrie, 2009 ; Farnetti et al., 2010). Ces dernières années, la recherche sur le reporting durable a certes augmenté, mais son attention est principalement tournée vers le secteur privé (Lodhia et al., 2012). Qui plus est, l'essentiel de la littérature existante à ce sujet est très souvent limité à l'étude de la situation dans un pays ou d'un type spécifique d'organisation comme les universités ou les hôpitaux (de Oliveira Bellini et al, 2019).

Cette situation s'est malgré tout améliorée ces dernières années mais cela reste insuffisant. En effet, une grande partie de cette nouvelle littérature ne se concentre que sur les raisons pour lesquelles les entreprises publiques entament cet effort. Il existe encore trop peu d'études qui adressent les effets de la mise en place du reporting durable au sein de l'organisation voire même la pertinence de celui-ci face au cadre spécifique des entreprises publiques. (Niemann & Hoppe, 2018).

2.4.2. Un plus grand potentiel

Et pourtant, le reporting durable peut être un outil puissant pour les entreprises publiques atteindre leurs objectifs. Comme cela a été adressé précédemment. Les entreprises publiques ont des objectifs et des missions plus alignées avec le développement durable dans son ensemble. Les entreprises privées étant notamment fortement sujettes aux exigences du marché alors que les entreprises publiques, même si elles sont aussi exposées au marché et entrent en relation avec des apporteurs de fonds, restent principalement dirigées par les gouvernements quant aux lignes directrices à suivre et objectifs à atteindre. Elles ont donc naturellement de plus grandes chances d'avoir des objectifs alignés le développement durable (Ball & Bebbington, 2008).

Ainsi, elles ont non seulement un intérêt naturel à prendre en compte ces objectifs-là, mais il est aussi attendu d'elles, par leur essence même de garante de l'intérêt général, d'assurer une bonne gestion des ressources publiques et de veiller à faire ce qui est meilleur pour la population. L'urgence de la situation environnementale et sociale étant critique, il est donc naturel pour les entreprises publiques de faire face à ces challenges pour le bien de la population. Pour beaucoup, il y a, en plus de la bonne gestion de ces facteurs, une attente en termes de transparence sur comment ces entreprises et l'état gèrent ces challenges et le reporting est un des outils possibles pour répondre à cette demande de transparence. (Tort, 2010 ; Bellini et al, 2019).

Ensuite, la mesure et la communication de la performance durable sont des outils clé pour ces organisations atteindre leurs objectifs. Actuellement, l'essentiel des pratiques au niveau de la comptabilité se limite à la vision traditionnelle du monde financier. Elles se focalisent donc plus sur l'efficacité financière sous l'angle du profit ou des pertes. Or, ces modèles sont inadaptés à l'incroyable complexité de la sphère publique si ceux-ci veulent permettre une approche plus durable à la gestion de l'organisation et de ses ressources. Il est temps de dépasser la simple

vision du profit et de promouvoir les notions de justice, d'inclusivité et d'efficacité propres au secteur public. (Osborne, 2010; Broadbent & Laughlin, 2008)

Ainsi, il est critique pour les entreprises publiques de mieux comprendre leur impact, de le mesurer et d'être transparentes à ce sujet pour créer un réel impact (Guthrie, Ball & Farnetti, 2010). Pour citer Dumay et al (2010),

« *La durabilité ne peut plus être envisagée dans une perspective intermédiaire, car la question n'est pas "Notre organisation est-elle durable et, dans le cas contraire, comment puis-je combler les lacunes ?", mais plutôt "Dans quelle mesure mon organisation est-elle non durable ?" ou "Quelle est la contribution de mon organisation à la non-durabilité de l'environnement général dans lequel nous évoluons ?" »*

Évidemment, il existe des risques. En étant plus transparente, les entreprises publiques exposent leur performance positive et négative au grand public. Il y a donc une tentation comme l'ont démontré Guthrie et Farnetti (2008) de ne communiquer qu'une sélection d'indicateurs avantageux. Cela, ou bien de manipuler l'information à leur avantage. (Sanger, 2013). Heureusement, des solutions existent grâce aux processus de contrôles internes existant au sein des organismes publics. Dans certains pays comme le Royaume-Uni ou la Nouvelle-Zélande, il existe des réglementations sur les processus à suivre ainsi que des organes de surveillance comme la commission du développement durable du Royaume-Uni et le commissaire parlementaire à l'environnement de Nouvelle-Zélande. Ces organes peuvent ainsi servir d'assurance pour la qualité des données proposées (Ball & Bebbington, 2008).

2.4.3. Pourquoi ?

En plus de ce potentiel, quelles sont les réelles raisons d'entreprendre tous ces efforts ?

Renforcer et maintenir leur légitimité

En premier, nous retrouvons le besoin de légitimité. On peut définir celle-ci comme la démonstration d'une congruence entre les activités organisationnelles d'une entreprise et les valeurs sociétales. Pour de nombreuses entreprises, il est attendu d'elles qu'elles démontrent que leurs activités sont bels et bien alignées avec les croyances, valeurs et normes sociales existantes. Exhiber une telle congruence permet ainsi aux entreprises de combler un potentiel manque en légitimité face à la société. Cette légitimité étant d'ailleurs cruciale à leur survie (Dowling and Pfeffer, 1975), l'utilisation volontaire du reporting durable est très intéressante

pour communiquer ouvertement cet alignement entre normes et activités. (Deegan, 2014 dans Bebbington et al, 2018).

Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises publiques pour de multiples raisons. De nombreuses entreprises publiques ont une taille importante et sont en charges d'activités très visibles auprès de la population et du monde politique, elles ont donc une plus grande pression quant au fait d'exhiber des comportements et des activités en accord avec les normes sociales. (Burrit & Welch 1997). Cela est d'autant plus vrai lorsque celles-ci ont un mandat environnemental explicite. (Guthrie et al 2010 ; Osborne & Ball 2011).

Qui plus est, les entreprises publiques dépendent de l'état, bénéficient de financements issus des taxes publiques et ont une mission au service de l'intérêt général. Elles se retrouvent donc naturellement plus exposées à l'opinion publique et ses critiques et les attentes émises envers elles sont d'autant plus grandes. La population attend de ces entreprises qu'elles agissent comme exemple en termes de comportement éthique et responsable et que leurs pratiques soient congruentes avec les normes sociales en place. Il est donc clé pour elles de renforcer leur légitimité en exhibant ces comportements attendus en communiquant leurs efforts sur ces sujets avec la population et les autres parties prenantes (Argento et al, 2018).

Enfin, l'exposition au marché affecte l'utilisation des outils de reporting. Les entreprises plus exposées au marché subissent une plus grande pression de leurs parties prenantes externes sont plus susceptibles de produire des rapports de durabilité et de communiquer au sujet de plus d'indicateurs que les entreprises moins exposées. Cela s'explique notamment car cette pression entraîne un besoin plus grand de légitimité face aux différentes parties prenantes (Argento et al, 2018). Cette exposition au marché, notamment portée par le mouvement du « New Public Management » suggérant d'aligner les pratiques du public avec les pratiques du privé, a aussi causé une diminution de la confiance envers les entreprises publiques qui cherchent maintenant à regagner leur légitimité passée (Greiling & Schaefer, 2020).

Se montrer responsable

Ensuite, rédiger des rapports de durabilité permet de montrer la responsabilité des entreprises publiques et de rendre des comptes face à leurs efforts (Sanger, 2013) et de préserver l'intérêt général (Sorrentino 2020). Cette responsabilisation peut s'établir de différentes manières. Selon la classification établie par Bovens, Schillemans, & Goodin (2014 dans Greiling & Schaefer, 2020). La responsabilisation se structure autour:

- Du niveau hiérarchique (Est-ce que l'organisation doit se montrer responsable face à sa hiérarchie ? En l'occurrence l'état. Face à ses pairs ? D'autres entreprises publiques ou du même secteur, ou bien vers le bas ? Comprendons ses employés, sa clientèle ou encore la population)
- Du « comptable » (Est-ce un individu, une organisation ou un groupe de personnes ?)
- De l'objet de la responsabilité (Est-ce la performance financière de l'entreprise, sa gestion managériale, sa gestion politique ? Ici, il s'agirait plus de son comportement éthique, de sa performance durable et de sa capacité à promouvoir la justice et l'équité).
- Du public visé (s'agit-il de citoyens, du monde politique ou d'autres parties prenantes ?)
- Du timing (est ce que la responsabilité de l'entreprise et sa remise de compte se réalise avant ou après ce pourquoi on l'examine ?)

Être capable de rendre des comptes est importants pour les entreprises publiques. Cela démontre un comportement considéré comme transparent, intègre, responsable et ouvert. Dans le cas de la durabilité, le reporting durable est un outil très important pour les entreprises publiques qui souhaitent démontrer à leurs différentes parties prenantes comme les citoyens ou l'état qu'elles utilisent non-seulement de manière efficiente les ressources financières, issues des taxes, qui leur sont attribuées mais aussi qu'elles le font en s'assurant que leurs pratiques soient ancrées dans la satisfaction de l'intérêt général et non sous la seule optique du profit et des pertes (Greiling & Schaefer, 2020).

Cela peut cependant être délicat. Contrairement aux entreprises privées qui doivent rendre des comptes à des parties prenantes ayant des intérêts similaires, les entreprises publiques, elles, se retrouvent à devoir rendre des comptes à une multitude de parties prenantes différentes, chacune ayant des attentes et des visions différentes parfois même conflictuelles. En conséquence, il est bien plus complexe pour elles de rendre des comptes quant à leur performance durable (Florio, 2014 ; OCDE, 2015). D'autant plus que, contrairement aux administrations publiques, les entreprises publiques doivent aussi répondre aux impératifs économiques et ne peuvent se limiter à la simple performance environnementale et sociale (Greiling & Schaefer, 2020).

Renforcer leur image publique

Le reporting durable dans les entreprises publiques non listées étant encore aujourd'hui une pratique volontaire et manquant d'encadrement, il est un outil supplémentaire dans leur attirail pour gérer leur réputation. Une étude menée par Burrit & Welch (1997) a étudié l'utilisation à l'époque des outils de reporting par les entreprises publiques. Ils y ont trouvé que les entreprises publiques qui avaient plus de visibilité, comme celles ayant une taille importante ou dont les opérations étaient dans des secteurs essentiels fort visibles comme la gestion des chemins de fer produisaient plus de rapports que celles qui étaient moins exposées à l'opinion publique. Il en allait de même pour les entreprises publiques bénéficiant d'importants budgets et de subsides ou ayant un impact environnemental direct important (Frost & Seamer, 2002).

Aujourd'hui, la durabilité, plus qu'à toute autre période est un sujet important pour la population et tout type de parties prenantes. Il s'agit aujourd'hui d'un sujet pouvant avoir un impact matériel sur elles, une grande partie d'entre elles y trouvent un lien avec leurs valeurs fondamentales comme la justice, l'équité ou le respect de la planète et enfin elles peuvent parfois d'identifier aux personnes les plus affectées par ce sujet (Visser, Holbrook & Krosnik, 2008).

Ainsi, en se servant de cet outil et en communiquant sur les sujets de la durabilité, les entreprises publiques peuvent renforcer leur image, altérant potentiellement la perception du public sur leur performance, faisant penser qu'en prenant l'initiative de communiquer sur leur performance durable, celle-ci serait supérieure à ce qu'elle n'est vraiment. Mais aussi, elles peuvent se servir de cet outil pour mieux anticiper de potentielles critiques ou des contre-arguments quant à leur revendication de leurs efforts face aux défis socio-environnementaux. (Greiling & Schaeffer, 2020)

D'autre part, en renforçant leur image, les entreprises publiques renforcent aussi leur pouvoir de négociation pour pouvoir bénéficier de meilleurs financements ou réduire le risque que leur financement ne soit attribué à d'autres causes ou organisations. Elles s'assurent aussi de pouvoir bénéficier de l'opinion publique, importante car déterminante des décisions politiques mises en place, et évitent les transferts de fonds motivés par des positions politiques. (Frost & Seamer, 2002).

Par la suite, sur le plan commercial, l'image publique est un outil essentiel pour les entreprises. Elles peuvent se servir des outils de reporting à des fins stratégiques pour pouvoir se positionner

face à la concurrence tout en communiquant aux consommateurs et autres parties prenantes en quoi elles diffèrent de leurs homologues privées. Elles peuvent ainsi se créer ou renforcer leur réputation leur donnant un potentiel avantage commercial tout en servant les intérêts stratégiques de l'entreprise comme la réduction des risques d'exposition ou de perte de financement. (Greiling & Schaeffer, 2020)

Enfin, cela n'est pas sans risques, communiquer sur sa performance rend donc l'accès à l'information plus facile et rend donc le contrôle également plus simple. Cela peut donc créer un risque politique, mais aussi créer une résistance interne face au risque d'exposition de leurs échecs et ainsi créer une tentation de corrompre ou falsifier les données communiquées. Il est donc crucial d'avoir des organes de contrôle et d'audit pour réduire ce risque ou de renforcer la culture d'entreprise de telle manière à ce que le personnel des organisations publiques comprenne l'importance de ces données et de leur collecte. (Sanger, 2013)

Remplir des intérêts interne

À l'inverse des motivations liées à la gestion de leur image publique, certaines entreprises publiques décident de mesurer et au communiquer leurs efforts socio-environnementaux afin de satisfaire les demandes de leurs parties prenantes internes en termes d'informations. Ces informations peuvent servir à des fins managériales, de telle manière que les informations collectées servent aux processus décisionnels des managers en interne.

Elles peuvent également servir à des fins d'apprentissage. En collectant cette information, l'organisation et les membres qui la compose peuvent apprendre de leurs erreurs et par la suite améliorer leurs pratiques et leurs prises de décisions (Behn, 2003) ou encore remettre en cause certaines routines (Greiling & Halachmi, 2013). Mais aussi à des fins motivationnelles, dans ce cas-ci, pour que les employés puissent évaluer efficacement si les actes et décisions de l'entreprise sont bien en accord avec leurs valeurs fondamentales. (Farneti & Guthrie, 2009)

2.4.4. Quoi ?

Bien évidemment, en termes de contenu, les entreprises publiques vont rapporter une série d'indicateurs identiques à ceux communiqués par les entreprises privées, mais elles ne se limitent pas à cela. Il est important qu'elles communiquent aussi comment leurs activités et leurs efforts ont permis de contribuer aux ambitions politiques générales du gouvernement ainsi que comment l'entreprise et ses décisions étaient alignées avec les politiques publiques mises

en place (Greiling & Schaeffer, 2020). Tout cela est adressé selon deux fenêtres de temps. On y retrouve une évaluation de la performance passée et future à court et long terme. Cela permet ainsi au lecteur du rapport d'évaluer si à court terme tout a été fait correctement et à long terme si les bonnes choses sont faites. (Greiling & Halachmi, 2013).

Par après, comme pour tout rapport durabilité, il est bien sur nécessaire que les entreprises publiques suivent les principes directeurs des rapports de durabilité. Ainsi, elles doivent produire des rapports dont l'information contenue doit être suffisamment matérielle, qualitative et substantielle de telle manière à ce que les lecteurs puissent évaluer correctement les actions de l'organisation (Costa and Crisóstomo, 2017). Ainsi, pour le public cela permet notamment aux citoyens d'évaluer à quel point les organisations publiques, en tant que bras opérationnel des politiques publiques, veillent à satisfaire l'intérêt général et à assurer le bien-être social. (Macintosh & Wilkinson, 2012 ; Bellini et al, 2019).

Dès lors, certains standards ont pris les devants, c'est notamment le cas du GRI qui a créé une section supplémentaire parmi ses indicateurs, spécifiquement dédié au secteur public afin de mieux adresser la complexité de ces organisations et de leurs missions. (GRI, 2021). Mais pour de nombreuses entreprises publiques ayant utilisé ces nouveaux indicateurs, il a été révélé qu'une utilisation très fragmentaire en était faite, notamment car ceux-ci restaient trop génériques et n'étaient pas pertinents pour de nombreuses organisations du secteur public. (Guthrie & Farneti, 2008)

Dumay et al (2010) offrent d'ailleurs une proposition alternative à ces indicateurs proposés par le GRI. Selon eux, il existe pour les entreprises publiques, voire pour toutes les organisations de manière générale, une opportunité d'utiliser une approche plus narrative quant au contenu des rapports de durabilité. Expliquant ainsi comment les organisations contribuent à la durabilité mondiale et sociétale plutôt qu'en se limitant un contenu n'adressant que la durabilité au sein de l'entreprise en adhérant à une série d'indicateurs prescrits.

2.4.5. Comment ?

Comment ces outils sont-ils donc utilisés au sein des organisations publiques ? La majorité des études dédiées au reporting social et environnemental au sein des entreprises publiques suggèrent que le reporting intégré, principalement les standards GRI, est la méthode la plus adaptée mais aussi la plus utilisée par les organisations publiques.

En effet, la performance sociale et environnementale est intrinsèquement liée aux fonctions premières des entreprises publiques comme nous l'avons démontré plus tôt (Ball & Bebbington, 2008) et de nombreuses entreprises publiques se retrouvent dans une situation d'hybridité, devant satisfaire à la fois des impératifs sociaux, environnementaux, politiques et économiques. Elles doivent donc répondre à une grande majorité de parties prenantes et les standards proposés par le GRI sont donc considérés comme pertinents. En effet, ceux-ci permettent aux entreprises hybrides d'intégrer leur performance ESG dans leurs rapports de performance financière, remplissant au mieux les besoins de chacun en termes d'informations (Argento et al, 2018).

Malgré tout, ce n'est pas l'unique solution pour les organisations publiques. Certaines recherches suggèrent notamment que les entreprises publiques aillent au-delà du niveau de l'entreprise et adressent les différentes interconnexions entre l'entreprise, les individus et les organisations de tout niveau (individuel, local, régional, international, mondial, ...) et comment elles contribuent à cet écosystème pour faire face aux défis de la durabilité. (Ball, 2004)

Une fois que le rapport établi, il existe différents canaux de communication pour communiquer les efforts de durabilité de l'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes. Celui-ci peut faire partie du rapport annuel, mais on peut aussi retrouver l'information via d'autres médias comme les sites web de l'organisation, des versions papiers, des résumés en vidéos ou l'entreprise peut décider de le communiquer directement à ses parties prenantes principales via des e-mails. (Guthrie & Farnetti, 2008)

2.4.6. Critiques

Enfin, deux critiques principales sont émises contre l'utilisation du reporting durable au sein des entreprises publiques.

La première étant que, bien qu'il puisse y avoir une certaine volonté réelle de mesurer et de communiquer sur leurs efforts de durabilité, il s'agit avant tout d'un outil de gestion des relations publiques, transformant donc un exercice de transparence en un outil de greenwashing tout comme cela peut être fait dans le secteur privé (Dumay et al, 2010).

La seconde étant que la plupart des standards ont une approche trop managériale. Ceux-ci offrant des indicateurs concentrés principalement sur la création de valeur monétaire et n'allant donc pas promouvoir de véritable création de valeur publique car ils assument qu'il n'y a pas de conflit entre les critères économiques traditionnels et les besoins et exigences du développement durables. En conséquence, ils ne permettront donc pas au lecteur d'évaluer

efficacement l'impact réel de l'entreprise publique via les indicateurs qu'elle aura émis. (Dumay et al, 2010 ; Gray, 2006)

Avec le temps, cette dernière critique s'est allégée, notamment pour le cas du GRI qui a produit entre temps de nombreux indicateurs plus représentatifs ou amélioré la pertinence de l'utilisation pour ceux existants. Mais cela n'est pas forcément estimé comme suffisant, surtout pour le cadre public qui semblent délaissé de l'attention des standards existants en comparaison de l'évolution du nombre d'indicateurs dédiés aux entreprises privées. Cette critique est donc posée contre les standards existants qui sont inadaptés au besoin du public et jugé trop managériaux et qui, s'ils ne changent pas, ne mèneront qu'à un renforcement des pratiques de « business as usual » et une durabilité encore moindre qu'actuellement (Milne & Gray, 2013).

3. Préliminaires

3.1. Question de recherche et pourquoi une étude de cas

À l'origine, l'objectif de ce mémoire était d'établir une comparaison des pratiques de reporting durable entre les entreprises publiques et privées afin d'observer quels étaient les changements, les différences et les ressemblances entre ces deux types d'organisations différentes. Cependant, après observations, je me suis rendu compte qu'il était presque impossible de trouver en Belgique des entreprises publiques et privées, de tailles similaires, actives dans des secteurs stratégiques et produisant des rapports de durabilité. Cela aurait rendu le pool de cas d'études potentiels beaucoup trop restreint.

Qui plus est, j'ai réalisé le même constat que de nombreux chercheurs du domaine, réalisant bien que les pratiques de reporting durable n'étaient pas du tout au même stade de développement et de maturité entre le public et le privé ce qui aurait potentiellement pu biaiser les résultats de ma recherche.

C'est pourquoi la question de recherche de ce mémoire a été retravaillée de telle manière à ce qu'elle ne se concentre que sur le reporting durable dans le public. Ainsi, l'objectif est devenu d'accroître la connaissance sur ce sujet encore peu étudié et en développement. Quant au choix de la zone géographique, le choix s'est tourné vers la Belgique car ce pays n'était pas encore étudié, par curiosité d'étudier le cas de mon pays d'origine et par facilité d'accès aux entreprises analysées.

Ainsi la question de recherche a donc désormais pour but de confirmer (ou d'infirmer) ce qui a été précédemment établi dans la littérature scientifique en étudiant le cas d'un nouveau pays. Pour adresser cette question dans son ensemble, j'ai choisi d'étudier le cas du service public de Wallonie, bénéficiant ainsi des réponses du service public, de Proximus, cette fois-ci profitant des réponses d'une entreprise publique présente en bourse et de la SNCB, pour obtenir des réponses d'une entreprise publique non-exposée aux marchés financiers. Le choix s'est tourné vers ces organisations pour ces raisons, mais aussi car elles étaient les seules organisations publiques belges produisant des rapports de durabilité.

Enfin, cette étude se déroulera donc sous la forme d'une étude de cas qualitative en raison du nombre très restreint d'entreprises publiques belges ayant produit des rapports de durabilité, rendant impossible une étude quantitative sans s'exposer à des risques de biais majeurs au niveau des résultats obtenus.

Ainsi, la question de recherche de ce mémoire prendra la forme :

**« Utilisation du reporting de la performance sociale et
environnementale dans les entreprises publiques belges : Etude
comparative des cas de Proximus, de la SNCB et du SPW. »**

3.2. Méthodologie

Au niveau de la méthodologie suivie pour collecter et ensuite traiter les données collectées, j'ai choisi une méthode d'analyse qualitative. Cela m'a semblé être le choix le plus judicieux étant donné le nombre restreint de rapports à analyser et car il s'agit d'une méthode d'analyse plus adaptée pour répondre à ma question de recherche étudiant à la fois du « pourquoi ? » et du « comment ? ». Ainsi, cette analyse s'est réalisée en deux temps. D'une part via la réalisation d'interviews avec des représentants des entreprises étudiées. À l'exception de la SNCB qui est encore en préparation de son premier rapport de durabilité. D'autre part, via l'analyse des rapports produits par les entreprises.

D'un côté, les interviews permettaient de répondre aux questions liées au « pourquoi ». Elles offraient une vision plus nuancée des différentes raisons pour lesquelles leur organisation avait décidé d'entreprendre l'effort de produire des rapports de durabilité. Ces réponses auraient pu être plus difficilement obtenues si l'analyse ne s'était limitée qu'à l'analyse des rapports produits par l'entreprise.

Pour la réalisation de ces interviews, j'ai établi un guide d'interview préalable composé de questions semi-directives (fourni en annexe) afin que celles-ci servent principalement de fil rouge à la discussion tout en laissant une marge de liberté au sein de l'interview par rapport aux questions posées. Cette liberté étant un aspect important compte tenu des grandes différences de contextes dans lesquelles les organisations étudiées évoluent. Ces questions adressaient donc les motivations sous-jacentes à l'établissement d'un rapport de durabilité, les bénéfices observés, le contexte dans lequel il a été créé (notamment le nombre de personnes et le budget alloué), le public visé, etc. Les questions n'étaient pas communiquées à l'avance afin d'éviter les risques de préparations de l'intervenant pouvant donner une fausse représentation de leurs réelles motivations et n'offrant ainsi qu'une image biaisée. Pour des raisons sanitaires et de facilité, les interviews se sont déroulées via l'outil Microsoft Teams avec une durée prévue d'une heure.

Quant au choix des intervenants, l'objectif était de se tourner vers les personnes en charge de la production des rapports de durabilité des entreprises étudiées si elles étaient disponibles. En interviewant la personne ayant la plus haute responsabilité dans la production des rapports, l'objectif était d'avoir une image dans son ensemble et d'être sûr de ne manquer aucune des motivations de l'entreprise qu'une personne plus bas hiérarchiquement n'aurait peut-être pas su connaître. Le cas échéant, le choix se serait porté vers la personne suivante au niveau de l'échelle hiérarchique liée à la rédaction du rapport. Si la personne en charge travaillait seule et n'était pas disponible, le choix se serait porté vers la personne suivante la plus pertinente selon le jugement de l'organisation. Par chance, toutes les personnes en charge de la production des rapports de durabilité des organisations étudiées se sont rendues disponibles pour répondre à mes questions.

D'un autre côté, l'analyse des rapports produits par l'entreprise permettait de répondre aux questions liées au « quoi » et au « comment ». Via ceux-ci, il était bien plus simple d'évaluer la liste des indicateurs choisis, la manière dont est présentée l'information (plutôt statistique ou narrative par exemple) ou le respect des piliers du reporting durable. Cette analyse des rapports était aussi importante car elle permettait de mieux comprendre la vision globale de la durabilité au sein de l'entreprise étant donné qu'il s'agit d'un des buts de ces rapports. Cette vision aurait été moins compréhensible et représentative si je m'étais limité à des interviews.

L'analyse de ces rapports s'est faite via de multiples lectures des rapports produits ces dernières années (quand ils existaient) en adressant les thèmes abordés au sein de la revue de littérature comme la contribution aux ambitions socio-environnementales de l'état et à l'intérêt général. Ces lectures en gardant ces priorités en tête permettaient ainsi de voir comment les organisations alignaient le contenu de leurs rapports avec leurs motivations principales et d'ajouter plus de substances aux témoignages reçus.

3.3. Présentation des intervenants

3.3.1. Xavier Dekeuleneer

Mr Dekeuleneer est un ingénieur industriel en électronique et télécommunication, il a commencé sa carrière dès le départ chez Belgacom mobile en 1998. Il avait la charge de la couverture mobile du territoire belge. Il a d'abord été confronté au CSR via les réglementations belges sur les télécoms et en étant chargé d'étudier l'impact des ondes sur la santé avant de rejoindre le nouveau département de responsabilité sociétale en 2008. C'est par ce département qu'il a aussi été plus sensibilisé aux thématiques sociales comme l'inclusion numérique ou les

bonnes pratiques d'éthiques. En 2013, il prend en charge le département après le départ du précédent directeur.

3.3.2. Jeroen Alting von Geusau

Mr Jeroen Alting von Geusau est le responsable Corporate Social Responsibility pour la SNCB. Il est actuellement à la tête du département CSR créé récemment au sein de la SNCB, 1 an et demi au moment de l'interview. Son rôle est donc de développer ce département et d'aligner la stratégie business de la SNCB avec leurs besoins environnementaux, mais aussi en termes d'accessibilité pour les utilisateurs. Avant de rejoindre la SNCB, il a suivi une formation académique en histoire et économie et a commencé à travailler chez Tata Steel, Philips et NS (chemins de fer néerlandais) avant de rejoindre la SNCB il y a 2 ans.

3.3.3. Françoise Warrant

Madame Warrant est une juriste de formation, après avoir travaillé en faculté de droit au début de sa carrière, elle s'est tournée assez rapidement vers l'analyse des politiques publiques notamment sur les sujets de l'innovation, de la mobilité et du développement durable. Elle a par la suite travaillé à la Commission européenne avant de retourner à la faculté de droit de l'UNamur mais aussi dans le milieu associatif où elle se chargeait notamment du pilotage stratégique d'organisations. Enfin, elle a rejoint le Service Public de Wallonie il y a 8 ans dans une cellule autonome de collecte d'avis sur le développement durable dans une optique de conseil au gouvernement avant de se retrouver à la direction de la cellule de développement durable où elle avait en charge la création du rapport de durabilité du service public de Wallonie publié en 2019.

3.4. Présentation des entreprises

3.4.1. Proximus

Proximus est une entreprise publique dite « autonome », une entreprise tombant sous le régime de droit public possédant une plus grande autonomie de gestion, se rapprochant ainsi du fonctionnement du secteur privé. Mais ayant aussi la possibilité de faire intervenir des actionnaires privés (CRISP, 2020).

Anciennement RTT (Régie des Télégraphes et des Téléphones), créée en 1930 puis devenue Belgacom en 1992, et Proximus en 2015, Proximus est une entreprise publique belge dont le marché principal est les télécommunications. On retrouve donc dans ses activités principales la gestion du réseau internet et de la fibre, la gestion des services de téléphonie fixes et mobiles et la télévision numérique. En plus de la gestion des télécoms belges, le groupe Proximus est aussi présent à l'international, notamment au Luxembourg, au Pays-Bas, en Asie-Pacifique ou au Moyen-Orient. (Proximus, 2021).

En 2020, l'entreprise employait 11,423 personnes et réalisait un chiffre d'affaires de 2,668 milliards d'Euros. Elle est aussi présente sur les marchés financiers, le groupe Belgacom étant rentré en bourse en 2004, son action est d'ailleurs cotée à 17.53€ à l'Euronext de Bruxelles (Zone Bourse, 2021).

3.4.2. SNCB

Tout comme Proximus, la Société Nationale des Chemins de fer Belges (SNCB) est une entreprise publique autonome. Créée en 1926, elle est responsable du transport ferroviaire de voyageurs en Belgique. Tombe donc sous son activité, le transport par trains des voyageurs, l'entretien des trains et la gestion des gares. Elle n'est pas à confondre avec Infrabel, la société de droit public belge qui est, elle, gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge et HR Rail, l'employeur légal de tout le personnel des chemins de fer belges. En 2019, La SNCB réalisait un chiffre d'affaires de 2,665 Milliards d'Euros et employait environ 19 000 travailleurs.

3.4.3. SPW

Créé en 2008 après la réforme de l'administration wallonne et la fusion des ministères de la Région wallonne et du MET. Le Service Public de Wallonie est, comme son nom l'indique, responsable de la gestion des différents services publics essentiels au sein de la région Wallonne. Employant 10 000 salariés en 2020, celui-ci est séparé selon 8 directions générales précisées sur le site internet du SPW (2021) telles que :

- Le Secrétariat général (SPW Secrétariat général) exerce des compétences transversales : communication interne et externe, coordination des fonds structurels européens, audit financier et de fonctionnement, gestion du personnel, recrutement, formation, gestion des ressources humaines, affaires juridiques, chancellerie, géomatique...
- Le SPW Budget, Logistique et TIC assure un encadrement et une aide à l'ensemble des services : budget, comptabilité, informatique, gestion mobilière et immobilière...

Les autres directions générales sont chargées de la gestion de matières et de compétences spécifiques, en lien direct avec les besoins et les attentes des citoyens, des entreprises, des associations et des pouvoirs locaux. Chacune des directions générales compte plusieurs départements eux-mêmes subdivisés en directions.

- SPW Mobilité et Infrastructures
- SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement
- SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie
- SPW Intérieur et Action sociale
- SPW Economie, Emploi et Recherche
- SPW Fiscalité

4. Analyse par cas

4.1. Proximus

Nous commencerons par analyser le cas de l'entreprise Proximus. De toutes les entreprises étudiées dans cette recherche, ils sont ceux ayant commencé le plus tôt à produire des rapports de durabilité en ayant commencé à publier, à l'époque, un rapport de durabilité séparé du rapport annuel mais publié au même moment en 2007.

Celui-ci, comme la plupart des rapports de durabilité à l'époque, a été réalisé de manière purement volontaire par l'entreprise, notamment pour la simple raison qu'il n'existait pas de cadre légal à l'époque appelant à la création d'un tel rapport. Ce n'est que par après que celui-ci a évolué graduellement, devenant d'abord un rapport combiné puis ensuite un véritable rapport intégré en 2021.

À l'origine, les principales raisons de la création d'un rapport de durabilité par Proximus, à l'époque Belgacom, tournaient autour de 3 axes. Le premier abordé par Monsieur Dekeuleneer était la distinction face à la concurrence. Selon lui, *« Depuis le début, c'était vraiment se dire qu'une entreprise ne peut pas, ne pouvait pas, à l'époque, ne se démarquer que sur des chiffres financiers. Et donc, on voulait montrer à quel point l'entreprise jouait son rôle sur les aspects sociaux et environnementaux. Donc, par respect pour les communautés dans lesquelles on est actif, par respect pour l'environnement et voilà. Donc c'est comme ça que c'est né »*. En mesurant et en communiquant ses efforts de durabilité, Proximus pouvait ainsi se distinguer de la concurrence, pour sa clientèle actuelle et potentielle, mais aussi auprès des investisseurs en montrant qu'elle remplissait bien son rôle citoyen.

Une seconde raison était la volonté de transparence. En communiquant ses efforts de durabilité et un état des lieux de sa situation actuelle, l'entreprise pouvait ainsi montrer de manière transparente auprès de ses clients, investisseurs et autres parties prenantes son implication dans les efforts durables. Selon Mr Dekeuleneer, l'utilisation de KPIs et d'outils de mesures de leurs efforts permettait d'aller au-delà de simples effets d'annonce mais plutôt de montrer l'évolution dans le temps de la progression de l'entreprise et de sa capacité à rencontrer ses objectifs fixés en termes de durabilité.

Par ailleurs, ce benchmarking était la dernière raison originelle qui a poussé Proximus à établir un tel rapport. En mesurant ces efforts, il lui était plus facile de se fixer des objectifs concrets et matériels et d'évaluer sa capacité à les atteindre.

Ce n'est qu'en évoluant avec le temps que l'entreprise a rencontré d'autres bénéfices à l'établissement d'un rapport de durabilité et donc d'autres raisons de continuer cet effort et de s'y appliquer. Lors de notre discussion, nous avons pu citer l'attraction et la rétention des jeunes talents. Ceux-ci étant plus intéressés qu'auparavant par les questions de durabilité et s'attendant à ce que l'entreprise pour laquelle ils travaillent fasse des efforts sur ces questions et pour évaluer ces efforts, ceux-ci utilisent les informations communiquées publiquement comme sur le site web, ou dans le rapport annuel.

D'autre part, nous avons pu mentionner l'intérêt stratégique de celui-ci. En effet, dès 2007, le rapport fournissait un état des lieux de la situation de l'entreprise et de ces efforts. C'est sur celui-ci que Proximus a pu bâtir sa stratégie de durabilité. Par après, dans la continuité de ceci, les rapports de durabilité sont devenus des outils pour Proximus par lesquels elle peut aligner des KPIs avec sa stratégie de durabilité et ainsi permettre de mettre des chiffres sur les efforts faits, mais aussi de mettre un cadre mieux défini sur ces efforts notamment en suivant les standards GRI.

Enfin, l'intérêt financier était présent aussi. D'une part pour se démarquer des entreprises adverses comme présentées plus tôt mais aussi par l'intermédiaire des agences de notations extra-financières. Plus qu'avant, les investisseurs regardent les scores accordés aux entreprises pour leurs efforts non-financiers et pour octroyer ces scores, les agences externes se basent sur les données publiques de l'entreprise comme le site web, le rapport annuel et d'autres médias. *« Et donc, ces agences de notifications non financières. Elles établissent leur classification sur base d'informations publiques. Donc, quand on dit public, c'est soit le rapport annuel, soit des informations qui sont disponibles sur nos sites Internet. Donc le rapport annuel est la source, je vais dire privilégiée, parce que on va dire quelque part, c'est une information qui est figée. À un moment donné, un site Internet, c'est quelque chose qui évolue, donc au moins le rapport annuel permet de faire le bilan à une date fixe ».*

Rédiger un tel rapport leur offre ainsi une image plus complète et détaillée de leurs efforts mais surtout la fige dans le temps et permet une meilleure comparabilité entre les années. Offrant donc un score plus représentatif de la réalité à Proximus. Par ailleurs, les agences peuvent aussi ainsi offrir un feedback à Proximus permettant ainsi à l'entreprise de quel type d'informations elles auraient besoin pour les prochains rapports afin de renforcer le score octroyé.

Lorsque l'on adresse le fonctionnement et l'organisation derrière la production du rapport, celui-ci n'est pas une tâche facile. Actuellement, la rédaction chez Proximus implique deux

équipes principales. D'une part le département de responsabilité sociétale qui est en charge de la stratégie de durabilité de Proximus et de la collecte des informations et d'autre part, du département de communication qui s'occupe de la rédaction, de la mise en page et de la dissémination du rapport. Cette dissémination se fait d'ailleurs via de multiples médias, via l'équipe de relations investisseurs, par e-mails, via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn) ou encore des « roadshows » où des représentants de Proximus s'en vont à la rencontre des investisseurs et présentent le contenu du rapport.

La tâche n'était pas facile notamment car, même si les standards GRI ont permis selon Mr Dekeuleneer de structurer leurs efforts, il n'était pas forcément simple à utiliser et à comprendre au point où cela a nécessité l'intervention d'une agence de consultance externe pour les accompagner dans l'utilisation des standards. Qui plus est, vérifier si leur rapport était en accord avec les standards était une tâche « lourde » et chronophage du fait de devoir vérifier si tout avait bien été abordé comme demandé et de manière suffisamment complète. D'autre part, bien que cela s'estompe avec le temps, il existe une résistance interne par rapport à la publication de certaines données et résultats mais cela diminue au fur et à mesure que le personnel comprend l'importance de ces mesures.

Enfin, une dernière difficulté, ou plutôt un grand questionnement, que Proximus a rencontré est le choix ou non de rendre publique l'information. Du fait de son environnement compétitif, les personnes en charges du rapport ont hésité à de multiples reprises si oui ou non elles allaient publier certaines informations soit à caractères potentiellement stratégiques ou bien car celles-ci pouvaient risquer de mal les positionner ou de donner du matériel à leurs adversaires pour les critiquer.

Quant au contenu de ces rapports, celui-ci aussi a évolué avec le temps. À l'époque du premier rapport, le contenu de celui-ci était avant tout un état des lieux de la performance passée et présente sans vraiment adresser de perspective. Aujourd'hui, celui-ci est mieux intégré au sein du rapport annuel adressant notamment comment Proximus évolue dans la société et dans l'écosystème économique via ses partenariats comme dans la section dédiée à son programme « Inspire 2022 » du rapport de 2020. Au niveau des informations proposées sur les efforts de durabilité, on retrouve principalement une évaluation chiffrée des performances passées avec une précision si les données ont subi un audit externe ou non ainsi que le niveau d'assurance par information proposée.

D'autre part, peu d'informations quantitatives sont offertes quant aux efforts futurs sur les plans sociaux et environnementaux lorsque nous analysons les rapports produits en 2019 et 2020. On y retrouve des engagements et des explications mais celles-ci sont plutôt qualitative lorsqu'elles touchent directement au sujets sociaux et environnementaux. Un dernier élément important dans l'analyse du contenu des rapports est l'absence d'informations sur le rôle joué par Proximus en tant qu'entreprise publique spécifiquement.

Monsieur Dekeuleneer avait notamment justifié cela en expliquant que les démarches de durabilité entreprises par Proximus n'étaient nullement poussées par leur rôle public, mais simplement en tant qu'entreprise jouant son rôle dans la société. Selon ses mots « *De manière générale, c'est la vision de l'entreprise. On n'a jamais eu de, en tout cas à l'époque, de demandes de la part de l'État belge, de nous profiler là-dessus. C'est vraiment une démarche d'entreprise à la base.* » « *Non, je ne vois pas la différence entre une entreprise semi-publique ou privée, parce que voilà, on a un conseil d'administration. Le rapport, enfin, tant la stratégie que le rapport est présenté au conseil d'administration. Il est validé par le conseil d'administration, mais ce sera la même chose dans une entreprise privée. Donc non, je ne vois pas de spécificité qui ferait qu'il y aurait une différence.* »

Enfin, ce rapport sert principalement à informer les investisseurs à la recherche d'entreprises plus durables ou performantes dans lesquelles investir, mais aussi les clients business comme les entreprises pour lesquels la durabilité peut être un facteur décisif et enfin les pouvoirs publics pour lesquels la durabilité devient un sujet de plus en plus important notamment car la elle prend une place de plus en plus grande dans les marchés publics par exemple. « *Oui, c'est clair. Le public qui est le plus intéressé par le rapport en général, c'est plutôt des investisseurs. Des investisseurs ou des clients, des clients entreprises. Les pouvoirs publics aussi sont intéressés parce que c'est aussi l'évolution des choses, parce qu'au niveau des marchés publics, l'aspect sociétal, environnemental joue un rôle dans les appels d'offres et tout. Donc ça, c'est une chose. Alors, comme je dis maintenant il y aussi les clients entreprises qui y attachent aussi énormément d'importance à tous ces aspects-là* »

4.2. SNCB

Le cas de la SNCB était plus compliqué à analyser. En effet, celle-ci n'a pas encore produit de rapport de durabilité et l'interview s'est donc principalement orientée vers le pourquoi ce premier rapport ainsi que le fonctionnement de la préparation de celui-ci. Quant au contenu, une question subsidiaire a été rajoutée sur les intentions de sujets à aborder par la SNCB.

Dans leur cas, c'est un projet de la direction de la SNCB, mené par Madame Sophie Dutordoir (CEO) et le comité de direction. Le premier objectif était de créer un département de RSE dont l'une des tâches serait la création de ce rapport, mis dans les mains de Mr von Gesau grâce à son expérience passée au sein des chemins de fer néerlandais.

Selon Mr von Gesau, il n'existait pas de pressions externes ayant poussé la SNCB à entreprendre cet effort, qu'il s'agisse d'une pression légale, des consommateurs ou du gouvernement. Au contraire, il s'agissait plutôt là d'une volonté interne de rédiger un tel rapport et de mesurer leur performance durable de manière plus exhaustive. En effet, jusqu'à maintenant, les efforts en termes de durabilité, notamment environnementale, se cantonnaient à la conformité légale des services et produits de la SNCB et un des objectifs de la SNCB était de faire grandir l'importance de ce département et de lui donner un impact plus transversal au sein de l'organisation.

Pour cela, il existait deux grandes motivations. D'une part une volonté de devenir exemplaire en la matière. Selon les propos de Mr Von Gesau, la SNCB est encore en arrière sur ces sujets et voudraient au contraire être un leader en la matière. D'autant plus si l'on considère selon lui le rôle essentiel joué par la SNCB dans la société au niveau de la mobilité nationale. D'autre part, il y a une volonté de transparence et de faire connaître les efforts de l'entreprise auprès de leurs parties prenantes internes comme leurs employés et externes comme leurs usagers et ainsi montrer l'exemple plutôt que de simplement dorer leur image avec des propos non prouvés par des données. Une des motivations principales pour avoir entamé le rapport : *« C'est parce qu'on veut montrer notre responsabilité CSR comme entreprise publique et on veut montrer ça à l'interne parce qu'on a une grande entreprise. Nous avons presque 20.000 personnes qui travaillent avec nous, mais aussi à nos clients et nos stakeholders »*

Au niveau du fonctionnement, la réalisation du rapport de durabilité implique une équipe d'une quinzaine de personnes. La SNCB a fait le choix de suivre les standards GRI, notamment car ceux-ci étaient considérés comme un moyen efficace pour communiquer avec l'intérieur et

extérieur mais aussi pour benchmarker leurs efforts et se situer plus facilement face aux autres entreprises. Ce rapport serait donc intégré au rapport annuel publié annuellement et communiqué via les mêmes canaux. Cependant, il s'agit d'un objectif futur. Mr Von Gesau mentionnait notamment le sentiment de pas être suffisamment prêt au respect total des normes GRI, qu'il était nécessaire de mieux former le personnel à ceux-ci.

Au niveau du contenu retrouvé, la SNCB a réalisé une matrice de matérialité basée sur les 7 piliers RSE de la SNCB (notamment l'énergie, la gestion des déchets, l'accessibilité, les achats et la construction durable ou encore la pollution des sols), en comparant avec d'autres entreprises, notamment via les rapports qu'elles produisent et en analysant les éléments demandés dans les standards de reporting choisis. Actuellement, les différentes parties prenantes n'avaient pas été consultées pour la réalisation de cette matrice de matérialité.

Sur les plans matériels abordés, on y retrouve notamment les quantités de déchets produits et un bilan carbone ainsi que toute une série de KPIs qui ont été créés spécialement pour le rapport. Mais la concentration principale était d'abord tournée vers l'empreinte carbone, notamment car la SNCB est le premier consommateur d'énergie belge et que donc tout effort en la matière a un impact significatif sur le bilan carbone national. Mr Alting von Geusau précisait ceci lorsque je lui ai demandé s'il y avait certains sujets que la SNCB souhaitait aborder en priorité dans son rapport : *« Oui, c'est tout ce qui est Carbon Footprint. C'est que l'on est le consommateur d'énergie le plus grand en Belgique. Et comme ça, tout ce qu'on fait dans le marché de l'énergie a un grand effet sur le marché belge. »*

Ces éléments sont clés au sein du rapport bien qu'ils ne se limitent pas à ceux-ci compte tenu de la multitude de parties prenantes différentes lisant le rapport. Mr Von Gesau a cependant précisé qu'il s'agissait majoritairement de lecteurs internes et que très peu de leurs usagers avaient d'intérêt direct pour celui-ci. *« Le rapport, comme on le publie aujourd'hui, c'est vraiment lu par nos propres personnels, mais aussi par beaucoup les stakeholders, un peu moins par les clients, parce qu'ils veulent juste acheter un billet et c'est moins adresser un rapport comme ça. Mais je crois, le personnel et les stakeholders sont le plus important. »*

4.3. SPW

Enfin, le cas du SPW offre une autre vision des rapports de durabilité du secteur public. Leur premier rapport de durabilité est sorti en 2019 et couvre une période de 3 ans allant de janvier 2016 au 30 juin 2019. Ce rapport a d'ailleurs été récompensé en 2020 du titre de meilleur premier rapport de durabilité par l'institut des réviseurs d'entreprises (IRE, 2022).

Tout d'abord, la création de ce rapport a été poussée par une multitude de motivations et a pu bénéficier de multiples coïncidences lors de sa réalisation que nous aborderons par après. Les motivations peuvent être réparties sur 3 axes : Répondre à des pressions internes et externes et les motivations du SPW en lui-même.

Au niveau de l'interne, le Service Public de Wallonie a rencontré de nombreuses demandes de la part du personnel de faire des engagements sur les questions sociales et environnementales. Ces demandes s'étaient d'ailleurs renforcées lors de la période des « marches pour le climat » où certains « frontrunners » portaient les demandes liées à ces questions et demandaient au SPW d'officialiser ses engagements et de rehausser ses ambitions. Mme Warrant avait d'ailleurs dit « *Oui, il n'y a pas un alignement de l'ensemble des 10.000 agents, mais il y a des fronts runners qui asticotent le management en ce sens et d'ailleurs, ce sont ces gens-là qu'on a retrouvé les premiers inscrits lors des consultations des parties prenantes* »

Quant à l'externe, le rapport est né notamment dans le cadre de la deuxième stratégie wallonne de développement durable poussée par un décret. L'élaboration d'un rapport de durabilité était une des actions à mettre en place sous cette stratégie. Une des volontés de cette stratégie était de devenir un partenaire exemplaire sur les questions de la durabilité compte tenu de leurs nombreuses interactions avec le secteur privé et leur promotion des pratiques durables et de transparence via la production de rapport.

Enfin, le SPW était animé de plusieurs autres raisons pour élaborer ce rapport. Comme cela vient d'être abordé, une des premières grandes raisons était la volonté d'exemplarité. En effet, dans son rôle de service public, le SPW est amené à interagir avec une multitude de parties prenantes notamment, et principalement, le secteur associatif et le secteur privé, et il est un grand promoteur des pratiques responsables, éthiques et durables mais aussi des pratiques de reporting durable. Il était donc cohérent pour eux d'appliquer leur parole avant d'attendre que les autres le fassent et de montrer l'exemple à ce sujet.

Ainsi, ils étaient aussi plus à même d'accompagner les entreprises dans cet effort mais aussi les autres organisations régionales comme le Forem et l'IFAPME ou les pouvoirs locaux. D'autant plus qu'avec la production du rapport et le développement de leurs pratiques de reporting, le SPW se prémunissait face à de potentielles futures réformes européennes sur le reporting à la fois pour eux mais aussi pour mieux accompagner leurs partenaires. En citant Mme Warrant : *« c'est aussi un souhait d'être dans une certaine anticipation quand on voit des travaux qui sont en cours pour le moment au niveau européen justement, en matière de reporting extra financier, en matière de finance durable, il y a encore toute une série de mesures qui ont été votées publiées hier, la taxonomie européenne. On sent qu'il faut préparer les acteurs wallons à toutes ces choses qui leur qui leur pend au nez. Et donc, on a montré un peu la voie de l'anticipation sans que ça s'impose à nous. »*

Par ailleurs, s'engager dans un tel effort était dans la continuité de la mission du service public. Selon Madame Warrant, il n'a pas été difficile de convaincre et d'engager les membres de l'administration wallonne compte tenu des autres actions et projets mis en place par le SPW comme les projets d'économie circulaire, les alliances pour la construction durable, les projets poussant à une meilleure alimentation, etc. Établir un rapport de durabilité s'établissait donc la continuité de ces autres efforts.

D'autre part, la production du rapport était aussi motivée par des intérêts de financement. En effet, deux ans auparavant, il y avait une ambition d'obtenir une note sur les efforts extra-financiers réalisés au niveau wallon et le SPW y a obtenu une très bonne note en comparaison à d'autres organisations régionales. L'obtention de cette note leur a ainsi permis d'accéder plus facilement à des sources de financement à moindres coûts et de bénéficier de prêts à des taux et des conditions plus attractifs. Établir un rapport de durabilité était donc une action jugée cohérente pour améliorer davantage cette note à l'avenir et ainsi améliorer la performance du SPW dans son rôle lié à la gestion de la dette publique en accédant encore plus facilement à des sources de financement plus attractives. Selon les mots de Mme Warrant :

« ce rapport RSE a été précédé deux ans plus tôt par une autre action qui était également prévue dans la stratégie wallonne de développement durable, qui était celle d'obtenir une notation extra financière, pas seulement pour le SPW, mais pour la Wallonie. Et cette notation extra financière pour laquelle on a fait appel à des consultants spécialisés, une agence spécialisée en notation extra financière, c'est quelque chose qui nous a très bien placé, au regard d'autres communautés régionales, donc des entités semblables à la nôtre. On était on était extrêmement bien classé et vraiment dans le top dans le top du classement et on s'est aperçu qu'avec

l'obtention de cette très bonne cote, que pour lancer des obligations, lancer des émissions sur le marché obligataire durable, ça nous permettait d'accéder à de l'argent à moindre coût. Donc, il y a eu toute une prise de conscience de la part du management, de l'importance même sur le plan de la gestion de la dette publique, de l'importance de montrer avec transparence les efforts qu'on fait en matière de développement durable. »

Enfin, en rédigeant un tel rapport, les membres du Service Public de Wallonie ont observé d'autres bénéfices, les rassurant sur le fait d'avoir fait le bon choix en réalisant un tel rapport. Madame Warrant mentionnait notamment le fait d'apporter une plus grande transversalité entre les plans mis en place au niveau wallon grâce à une meilleure compréhension des interconnexions entre ceux-ci et en apportant une plus grande cohérence entre la centaine de plans et pilotes actuellement mis en place au niveau wallon. Ce rapport a d'ailleurs aussi permis de renforcer la collaboration entre le SPW et les autres organisations d'intérêts publics régionales.

Lors de sa réalisation, le SPW a pu bénéficier de différents contextes. Un premier élément était l'aboutissement du premier contrat d'administration. Ce contrat d'administration lie le service public de Wallonie au gouvernement wallon en y spécifiant les obligations respectives de chacun. On y retrouve aussi une feuille de route, les objectifs stratégiques et opérationnels, transversaux ou par métiers. Ce contrat offre ainsi une vision d'ensemble relativement claire de l'ensemble du service public et de ses objectifs et est très activement suivi, il bénéficie d'ailleurs d'un suivi à part entière dans lequel le SPW a pu activement puiser lors de la collecte des données pour alimenter ses différents indicateurs.

Deuxièmement, en 2019, l'administration publique wallonne publiait un mémorandum à destination du futur gouvernement wallon, y reprenant ses conseils et recommandations basées sur une large collecte d'opinions et d'idées issues des différents services dans lesquels le SPW a pu trouver une réserve riche des orientations attendues au niveau wallon. En 2019 se terminait aussi le projet « Vision 2030 », un exercice de prospective où le management du SPW a évalué ce que devait et allait devenir les offres du service public et les besoins en compétences d'ici 2030. Cela a pu donc être repris dans le rapport, notamment pour les chiffres collectés mais aussi pour l'analyse de matérialité et la réflexion liée aux engagements faits, ces engagements ayant donc été déjà mûrement réfléchis dans ces précédents exercices.

Au niveau du fonctionnement, la gestion de la création du rapport n'était gérée que par une personne, en la personne de Madame Warrant. Celle-ci était accompagnée ponctuellement d'un

collègue issu du management pour la collecte de données et par une entreprise de consultance habituée à travailler avec les organismes publics. Cette aide via de la consultance était liée au choix des standards GRI, notamment pour montrer le sérieux de la démarche, et le SPW souhaitait se faire accompagner dans leurs pratiques du début jusqu'à l'obtention de l'estampillage GRI.

Ils ont donc suivi les principes et indicateurs prescrits par les standards. Pour le choix des indicateurs utilisés, on retrouve les indicateurs universaux, mais aussi des indicateurs directement liés à leur matrice de matérialité. Cette matrice s'est faite via la consultation multilatérale des parties prenantes issues du monde associatif et économique et de la fonction publique régionale (organismes d'intérêts publics, pouvoirs locaux, etc.). Cette consultation a d'ailleurs permis de mettre en exergue un intérêt très élevé de la part de leurs parties prenantes et de leur haut niveau d'attentes quant à leurs efforts.

Ils ont aussi profité de l'absence actuelle de cadre légal autour de l'obligation de reporting pour le service public et ont donc choisi un rythme de publication par cycle de 3 ans en raison du coût important de la production d'un rapport et pour aligner sa réalisation avec le contrat d'administration mentionné plus tôt. Toujours grâce à l'absence de véritable régulation, le SPW a fait le choix de ne pas conduire d'audit externe notamment car la démarche était volontaire, montrant déjà selon eux une certaine assurance par la transparence de la démarche et car une grande partie des données publiées sont déjà suivies et auditées dans le cadre du contrat d'administration. Le seul audit réalisé était celui pour l'estampillage GRI.

Pour sa communication, n'ayant pas de parties prenantes particulièrement visées, ils ont utilisé leurs canaux de communication traditionnels comme le site web, un relai dans la presse et le rapport en lui-même. Ils n'ont pas réalisé d'efforts supplémentaires particuliers pour sa dissémination à l'exception de l'organisation d'une grande table ronde et d'une piquêre de rappel via les Awards de l'institut des réviseurs d'entreprises.

Sinon, de manière générale, le SPW n'a pas rencontré de difficultés particulières à l'exception de deux aspects du contenu. Le premier, comme pour beaucoup d'autres entreprises a été la difficulté de trouver les données nécessaires. Un second était la grande difficulté à trouver une couche qui arrive à réunir toute la multitude de service et secteurs repris sous le SPW (infrastructures, logements, énergie, action sociale, etc.).

Enfin, lorsque l'on regarde au contenu du rapport, le contenu retrouvé est principalement bâti autour de six engagements. On retrouve de multiples chiffres clé mais en raison de la structure

de service public du SPW, on ne retrouve pas d'indicateurs véritablement liés à la performance financière comme dans un rapport d'entreprise traditionnel. Qui plus est, les informations présentées le sont d'une manière plus narrative, offrant une explication du contexte, des perspectives et des ambitions plutôt qu'une explication plus quantitative, bâtie autour de nombreux chiffres et moins englobée de multiples explications.

5. Discussion et conclusion de l'analyse

Après avoir analysé les situations individuelles de ces trois organisations, nous pouvons comparer et évaluer l'utilisation qui est faite des outils de reporting durable au sein de ces différentes entreprises publiques belges.

Premièrement, nous pouvons remarquer que ces trois organisations ont un stade de maturité différent relatif à leurs pratiques. Lorsque d'un côté Proximus produit des rapports de durabilité depuis 2007, le Service Public de Wallonie et la SNCB n'en sont encore qu'à leurs premiers rapports et développent encore les systèmes liés à leurs réalisations. Cela s'explique notamment par la volonté de se démarquer de Proximus et dont le reporting pouvait être un outil afin de se situer face à la concurrence tandis que la SNCB et le SPW faisaient moins face à ce type de questionnement. Qui plus est, Proximus étant coté en bourse, ils font aussi face à une obligation légale de reporting extra-financier contrairement aux deux autres, ayant donc naturellement mené au développement de leurs systèmes liés à cette pratique.

Deuxièmement, nous avons pu observer des motivations complètement différentes entre ces trois organisations. D'un côté, Proximus cherchait principalement à se démarquer de la concurrence en montrant de manière transparente ses efforts auprès de potentiels clients et d'investisseurs. D'un autre côté, la SNCB cherchait plus à montrer son exemplarité compte tenu de son rôle pour fournir un service national essentiel et de son gros impact matériel suite à ses efforts. Enfin, le SPW cherchait principalement à montrer son exemplarité, cette fois-ci suite à sa volonté de cohérence étant donné qu'ils font la promotion des pratiques durables et de reporting auprès de très nombreuses autres organisations publiques et privées.

Cela mène à l'observation intéressante où une entreprise soumise à la concurrence comme Proximus cherche plus à se démarquer des autres tandis qu'une organisation de service public, via son reporting adresse beaucoup plus cela via un angle de coopération et d'accompagnement au sein de l'écosystème économique dans lequel elle évolue. On peut reprendre via cette situation la notion de spectre pour le reporting durable où Proximus se placerait du côté où le reporting sert avant tout à satisfaire les besoins en informations des investisseurs et où le SPW et la SNCB se situeraient du côté où le reporting est avant tout un outil pour satisfaire les besoins en informations de tous les stakeholders. Un exemple marquant étant le questionnement chez Proximus « est ce que l'on rend publique cette information ou non ? » tandis que le Service

Public de Wallonie espérait via son rapport être plus à même de mieux accompagner les autres organismes régionaux dans l'élaboration de leurs propres rapports de durabilité.

Malgré certaines motivations divergentes, elles en avaient d'autres en commun comme cela était le cas comme le rapport au financement. Autant pour le SPW que Proximus, les deux organisations ont exprimés parmi leurs motivations un lien avec les notations de performances extra-financière leur permettant ainsi d'accéder plus facilement à des sources de financement ou d'être plus attractives pour des investisseurs externes. Par ailleurs, une autre motivation commune était simplement la volonté de transparence sur leur effort et de les quantifier via des indicateurs clairs et mesurables plutôt que par de simples annonces pouvant faire croire à du greenwashing.

Troisièmement, malgré des stades de maturité, des structures et des motivations différentes, les trois organisations ont fait le choix des standards GRI pour structurer leur rapport. En effet, cela s'explique par la réputation du GRI comme standard sérieux à suivre, mais aussi pour son aspect structurant et le fait qu'il permet une meilleure comparabilité avec d'autres organisations ainsi qu'entre les rapports de l'entreprise à travers le temps, facilitant ainsi le benchmarking à travers le temps. Cela confirme d'ailleurs les recommandations préalablement établies dans la revue de littérature sur le choix du GRI pour les entreprises publiques. Il est aussi intéressant à souligner qu'elles ont toutes les trois faites appel à de la consultance externes pour se faire accompagner dans leurs efforts pour mettre en place une utilisation efficace de l'outil GRI.

Par contre, bien que l'outil utilisé soit le même, le public visé lui ne l'est pas. En cohérence avec ses motivations de démarcation, Proximus vise principalement ses investisseurs actuels et potentiels ainsi que ses clients business. En effet, les informations présentées sont choisies de telle manière à pouvoir satisfaire au mieux leurs besoins en termes d'information. D'un autre côté, pour le SPW et la SNCB, le rapport ne vise pas de partie prenante particulière. Les principaux intéressés de la SNCB sont plutôt des parties prenantes internes tandis que le rapport de durabilité du SPW intéresse une grande variété de partie prenante. Cette dernière situation fait du sens étant donné les très nombreuses interactions entre le service public de Wallonie et le reste des parties prenantes constituant l'écosystème économique et associatif wallon.

Par après, le processus d'utilisation n'est pas identique non plus. Par exemple, nous avons pu observer que Proximus et la SNCB publiaient un rapport de durabilité annuellement, intégré dans leur rapport financier tandis que le SPW avait fait le choix de publier son rapport selon un cycle de 3 ans. Cela s'explique notamment par l'absence de cadre légal européen entourant les

pratiques de reporting pour le service public leur offrant donc une plus grande liberté de choix pour ce rythme à suivre. Cela s'explique aussi par l'absence de réel besoin de fournir des informations à caractère financier pour une organisation de service public contrairement à des entreprises qui doivent répondre à des impératifs économiques et étant activement présente sur le marché. Cela est d'ailleurs d'autant plus renforcé auprès de Proximus qui fait face à une réelle obligation légale européenne et qui doit répondre aux attentes de ses investisseurs.

Les processus ne sont pas non plus pareils pour l'audit externe des données. Cette fois encore le cadre légal est en cause. Nous avons pu constater via les interviews et le contenu des rapports que seul Proximus faisait auditer ses données en externe dans le cadre de son processus de reporting pour offrir un niveau d'assurance supérieur. Cela s'explique d'une part par l'obligation légale des nouvelles directives européennes pour le reporting extra-financier des entreprises cotées en bourse, mais aussi par l'absence de réel besoin de fournir un niveau d'assurance supplémentaire pour les données du SPW car celles-ci étaient déjà suivies et auditées dans d'autres contextes que la production du rapport de durabilité.

Enfin, les contenus des rapports ne se ressemblent pas non plus. Alors que le SPW offre des explications plus narratives et qualitatives en moins grande quantité, Proximus offre une plus grande quantité d'informations, d'une manière plus quantitative et chiffrée sur leur performance à la fois financière et extra-financière. On retrouve aussi beaucoup plus d'informations sur le rôle du SPW comme service public à l'inverse des rapports de Proximus où les informations présentées sont essentiellement concentrées sur ses efforts en tant qu'entreprises sans pour autant axer la réflexion sur son statut public. Cette raison s'aligne avec les propos de Mr Dekeuleneer où celui-ci expliquait que Proximus réalisait des efforts durables et souhaitait remplir son rôle citoyen en tant qu'entreprise sans que le caractère public de l'entreprise n'impacte cette démarche.

En conclusion, malgré le caractère public des trois organisations étudiées, nous avons pu remarquer que les utilisations faites des outils de reporting social et environnemental sont fort différentes entre elles qu'il s'agisse des motivations ayant poussé à établir un rapport, le contenu présenté ou encore le niveau de maturité des pratiques en elle-même. Cela s'explique principalement par deux raisons : le cadre légal entourant ces pratiques et l'exposition à la concurrence et aux marchés financiers.

L'exposition à la concurrence et aux marchés financiers renforce les impératifs économiques auxquels doivent faire face les entreprises et donc le besoin de se démarquer rapidement et

efficacement pour survivre, cette exposition se ressent donc beaucoup plus fortement dans le cas de Proximus qui a développé bien plus tôt ses systèmes de reporting et exhibe une orientation plus « business » où elle souhaite se démarquer et offre des informations plus à même de satisfaire les besoins des investisseurs. À l'inverse, une organisation comme le service public de Wallonie présente donc un plus grand potentiel pour parler de ses interactions et de sa coopération avec d'autres organisations et entreprises puisqu'elle ne doit pas ou peu répondre à des impératifs économiques autre que la gestion de son financement.

Le cadre légal, lui, délimite la marge de manœuvre disponible pour les entreprises ainsi que les exigences requises en termes de contenus. Nous avons pu faire cette observation pour le rythme de publication des rapports mais aussi pour le besoin d'assurance externe pour la qualité des données et systèmes de collecte mis en place. Alors que le SPW et la SNCB n'ont pas encore de réels encadrements et ont donc plus de libertés, aucune des deux ne faisant auditer la totalité de ses données pour d'autres raisons que l'estampillage GRI et le SPW faisant le choix de publier sur un cycle de 3 ans, Proximus eux font face à de plus fortes exigences et réglementations. Ils sont par exemple obligés de produire un rapport de durabilité, de faire auditer leurs données et de suivre un cycle annuel.

6. Conclusion, limites et perspectives

L'objectif de ce mémoire était d'étudier la situation belge des pratiques de reporting durable au sein d'entreprises publiques. En étudiant différents types d'organisation, l'idée était d'obtenir une image d'ensemble de ces pratiques et de voir si celles-ci étaient congruentes avec celles des autres entreprises publiques déjà étudiées à travers le monde et ainsi compléter les connaissances académiques de ce domaine.

Par la conduction d'interviews et l'analyse des rapports produits par le service public de Wallonie, la SCNB et Proximus nous avons pu confirmer ce qui avait été préalablement établi dans la recherche sur les motivations derrière la création et la publication d'un rapport de durabilité, les systèmes mis en place ou encore le contenu aborder.

Nous avons parlé des intérêts du reporting durable dans le public. Les trois cas étudiés nous ont permis de confirmer qu'à travers ces outils, ils ont pu renforcer leur légitimité et se montrer responsables aux yeux de leurs stakeholders comme l'ont montré la SNCB et sa volonté d'agir comme entreprise publique responsable et le SPW qui souhaite être un partenaire exemplaire dans ses pratiques durables et de reporting avant de demander le même au secteur privé et associatif. Après, les outils de reporting leur permettaient de communiquer et faire connaître leurs efforts. Nous avons pu le voir avec Proximus qui voulait montrer ses efforts à de potentiels jeunes talents mais aussi à ses clients entreprises auprès desquels Proximus voulait se démarquer. En plus de tout ça, le reporting était au service des stratégies générales et de durabilités comme l'ont stipulé nos trois intervenants.

Nous avons également abordé le contenu et le fonctionnement de ces outils au sein d'organisations publiques. Confirmant bien les propos des chercheurs sur pertinence du choix du GRI, outil versatile adapté aux besoins de ces entreprises publiques suite à leur hybridité et leur besoin de répondre à une multitude stakeholders, qu'il s'agisse du SPW devant communiquer avec les pouvoirs locaux, des ONG ou des entreprises, de Proximus devant communiquer avec ses investisseurs ou de la SNCB avec ses parties prenantes internes. Quant au contenu, bien que le service public de Wallonie ait bien abordé son rôle d'organisation au service de l'intérêt général ainsi que sa contribution aux politiques publiques, Proximus lui n'a pas adressé les sujets liés à son statut d'entreprise publique comme nous l'attendions.

Cela s'est par contre expliqué par son exposition au marché et sa perception d'elle-même comme entreprise, confirmant ce que nous avons établi plus tôt tel que les entreprises publiques

plus exposées aux impératifs économiques tendent à faire rendre moins visible leur rôle public aux dépens de leur rôle économique. Nous avons aussi pu constater que cette exposition au marché avait un impact non-négligeable sur la production de ces rapports. Il pousse à la fois les organisations à développer des systèmes et pratiques plus matures et à offrir une série plus exhaustive d'informations sur la performance et les efforts de l'entreprise tout en exigeant un plus haut niveau d'assurance. Mais il peut être limitant quant au potentiel des organisations publiques comme adressé plus tôt dans la recherche.

La performance durable ne se limite pas qu'à des indicateurs managériaux et va au-delà des simples limites organisationnelles de l'entreprise, ceci a pu être observé en comparant les rapports et motivations des organisations étudiées. Cela renforce donc les affirmations préalablement établies dans d'autres recherches stipulant bien que même si toutes les organisations évoluent toutes dans une mission publique, l'exposition à des impératifs économiques et l'importance accordée à ceux-ci en comparaison avec les impératifs publics de satisfaction de l'intérêt général impacte de manière significative la production des rapports, les motivations sous-jacentes et la manière d'aborder les sujets de la durabilité ainsi que les contributions de l'organisation à l'écosystème économique dans lequel elle évolue.

Cependant, il est essentiel de reconnaître la précocité de la situation et la différence de cadre dans lequel ces différentes organisations évoluent. Ainsi, il est encore un peu tôt pour faire des affirmations définitives sur l'état des lieux de l'utilisation des outils de reporting dans les entreprises publiques belges et le reste des pratiques à travers le monde. Malgré tout, cela établit certaines bases et ouvre la porte à de futures études lorsque les pratiques de reporting de ces mêmes organisations auront atteint un stade de maturité plus avancé, lorsque d'autres organismes publics auront produits des rapports de durabilité ou encore en étudiant ces pratiques dans une optique internationale ou à travers une multitude de secteurs pour compléter les manquements à la connaissance actuelle et/ou renforcer encore plus ce qui a été établi jusqu'à maintenant.

Le reporting durable est un outil très utile pouvant être au service actif de la création de valeur et ce mémoire a encore montré le potentiel accru de celui-ci lorsqu'il est mis dans les mains des organisations au service de l'intérêt public. Il est cependant encore nécessaire de l'étudier de manière plus approfondie, ouvrant notamment deux nouvelles perspectives d'études. Une première étude longitudinale des effets du reporting sur les changements organisationnels au sein des entreprises publiques afin de vérifier si celui-ci peut bel et bien entraîner de réels changements substantiels face aux défis environnementaux et sociaux. Une deuxième sur la

qualité des informations produites et leur quantité. Actuellement, il est encore difficile d'évaluer ces deux facteurs en même temps, mais cela peut posséder un réel intérêt afin que les entreprises publiques puissent exploiter pleinement le potentiel des outils de reporting.

7. Bibliographie

- A. Adams, C., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal (Print)*, 5(1), 46-67. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018>
- AccountAbility (2021). AA1000 AccountAbility Principles. En ligne <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>
- Aharoni, Y. (1981). Performance evaluation of state-owned enterprises: A process perspective. *Management Science*, 27(11), 1340-1347.
- Argento, D., Grossi, G., Persson, K., & Vingren, T. (2019). Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 505-533. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2018-0362>
- Ball, A. (2004). A sustainability accounting project for the UK local government sector?: Testing the social theory mapping process and locating a frame of reference. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(8), 1009-1035. [https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(02\)00209-5](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(02)00209-5)
- Ball, A., & Bebbington, J. (2008). Editorial: Accounting and reporting for sustainable development in public service organizations. *Public Money & Management*, 28(6), 323-326. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00662.x>
- Ball, A., & Osborne, S. P. (2010). *Social accounting and public management: Accountability for the common good*<https://doi.org/10.4324/9780203846070>
- Ball, A., Broadbent, J., & Jarvis, T. (2006). Waste management, the challenges of the PFI and 'sustainability reporting'. *Business Strategy and the Environment*, 15(4), 258-274. <https://doi.org/10.1002/bse.532>
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bernier, L. (2014). Public enterprises as policy instruments: The importance of public entrepreneurship. *Journal of Economic Policy Reform*, 17(3), 253-266. <https://doi.org/10.1080/17487870.2014.909312>
- Bernier, L., & Centre international de recherches et d'information sur l'économie collective. (2015). *Public enterprises today: Missions, performance and governance: Learning from fifteen cases*. Peter Lang.

- Bernier, L., Florio, M. & Bance, P. (2020). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. Oxon, UK: Routledge
- Bird, M. G. (2020). State-Owned Enterprises: Rising, falling and returning? A brief overview In L. Bernier, M. Florio & P. Bance (Eds). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (p60-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bizaguët, A. (1983). "L'importance des entreprises publiques dans l'économie française et européenne après les nationalisations de 1982," *Revue Économique*, Programme National Persée, vol. 34(3), pages 434-465. En ligne https://ideas.repec.org/a/prs/reveco/reco_0035-2764_1983_num_34_3_408726.html
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2014). Public accountability. In M. Bovens, R. E. Goodin, & T. Schillemans (Eds.), *The Oxford handbook of public accountability* (pp. 1–20). Oxford, UK: Oxford University Press
- Broadbent, J., Gill, J., & Laughlin, R. (2008). Identifying and controlling risk: The problem of uncertainty in the private finance initiative in the UK's national health service. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(1), 40-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.04.006>
- Bruijn, H. D., & Dicke, W. (2006). strategies for safeguarding public values in liberalized utility sectors. *Public Administration (London)*, 84(3), 717-735. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00609.x>
- Burritt, R. L., & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? *Accounting, Auditing, & Accountability*, 23(7), 829-846. <https://doi.org/10.1108/09513571011080144>
- Burritt, R. L., & Welch, S. (1997). Accountability for environmental performance of the australian commonwealth public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 532.
- Carbon Disclosure Project (CDP) (2021). About us. En ligne <https://www.cdp.net/en>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2010;2011;). Complexity and hybrid public Administration—Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>

- Clò, S., Di Giulio, M., Galanti, M. T. & Sorrentino, M. (2015). Italian State-Owned Enterprises After Decades of Reforms: Still Public? *CIRIEC Working Papers 1519*, CIRIEC - Université de Liège.
- Club of Rome. (2021). *History*. En ligne <https://www.clubofrome.org/history/>
- Commission Européenne (2022). Corporate sustainability reporting. En ligne https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- 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. <https://doi.org/10.1002/kpm.1453>
- Costa, B. M. & Crisóstomo, V. L. (2017). Comprehensiveness of corporate social responsibility reports of brazilian companies: An analysis of its evolution and determinants. *Cuadernos De Contabilidad*, 18(45), 125-151. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.ccsr>
- CRISP. (2020). Entreprise publique autonome (EPA). En ligne <https://www.voculairepolitique.be/entreprise-publique-autonome-epa/>
- Crowther, D., & Seifi, S. (2020). *Governance and sustainability: International perspectives* (1st 2020. ed.). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-6370-6>
- Damar, M. & Delaunois, P. (1988). Les organismes d'intérêt public en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1191-1192, 3-54. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/cris.1191.0001>
- de Oliveira Bellini, E. C., Nonato Rodrigues, R., & Teixeira Lagioia, U. C. (2019). Public Sector (Un)Sustainability: a study of GRI adherence and sustainability reporting disclosure standards in Public Institutions and State-Owned Companies of the Public Agency Sector. *Cuadernos De Contabilidad*, 20(49), 1–28. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-49.psss>
- De Rongé, Y. & Swaen, V. (2020). *Sustainable Reporting*. Slide de cours. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Deegan, C. (2014). An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature. *Sustainability accounting and accountability: Second edition* (pp. 248-272)

- Dijkstra, G. S. & Van der Meer, F. M. (2003). Disentangling blurring boundaries: The public/private dichotomy from an organizational perspective. In M. R. Rutgers (Ed.), *Retracing public administration* (pp. 89–106). Oxford: Elsevier.
- Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance. OJ L 330, 15.11.2014, p. 1–9 (BG, ES, CS, DA, DE, ET, EL, EN, FR, HR, IT, LV, LT, HU, MT, NL, PL, PT, RO, SK, SL, FI, SV). Commission Européenne (2014) En ligne <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Dumay, J. C. (2009). Intellectual capital measurement: A critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210. <https://doi.org/10.1108/14691930910952614>
- Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). Gri sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations: A critical review. *Public Management Review*, 12(4), 531-548. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496266>
- European Commission & Directorate-General for Economic and Financial Affairs (2016). State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post-Crisis Context. En ligne https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/ip031_en_2.pdf
- Farneti, F., & Dumay, J. (2014). Sustainable public value inscriptions: A critical approach. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, 3, 375-389. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003016>
- Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33(2), 89-98. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2009.04.002>
- Florio, M. (2014). Contemporary public enterprises: Innovation, accountability, governance. *Journal of Economic Policy Reform*, 17(3), 201-208. <https://doi.org/10.1080/17487870.2014.913823>
- Florio, M., & Fecher, F. (2011). The future of public enterprises: Contributions to a new discourse: The future of public enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(4), 361-373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00445.x>

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frost, G. R., & Seamer, M. (2002). Adoption of environmental reporting and management practices: An analysis of new south wales public sector entities. *Financial Accountability & Management*, 18(2), 103-127. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00147>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2021). The global standards for sustainability reporting. En ligne <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 399-425. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90038-T](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90038-T)
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation?: Whose value? whose creation? *Accounting, Auditing, & Accountability*, 19(6), 793-819. <https://doi.org/10.1108/09513570610709872>
- Gray, R. and Milne, M. (2002) Sustainability reporting: who's kidding whom? *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 81(6), pp. 66-70. En ligne https://www.researchgate.net/publication/333647199_Sustainability_Reporting_Who's_Kidding_Whom
- Gray, R., Adams, C. A., & Owen, D. (2014). *Accountability, social responsibility and sustainability*. Pearson Education Limited.
- Greiling, D. & Schaeffer, C. (2020) Public accountability of state-owned enterprises Approaches and research trends In L. Bernier, M. Florio & P. Bance (Eds). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (p460-478). Oxon, UK: Routledge.
- Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380-406. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360301>
- GRI (2021). A short Introduction to the GRI Standards. En ligne <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>
- Guthrie, J., & Farneti, F. (2008). GRI sustainability reporting by australian public sector organizations. *Public Money & Management*, 28(6), 361-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00670.x>

- Guthrie, J., Ball, A. & Farneti, F. (2010) Advancing Sustainable Management of Public and Not For Profit Organizations, *Public Management Review*, 12:4, 449-459, DOI: [10.1080/14719037.2010.496254](https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496254)
- Helbling, Thomas. (2020). *Externalities: Prices Do Not Capture All Costs*. International Monetary Fund. En ligne <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/external.htm>
- Institut des réviseurs d'entreprises (IRE) (2017). La Belgique a transposé la directive européenne 2014/95 qui concerne la publication d'informations non financières. En ligne <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/la-belgique-a-transpos-la-directive-europ-enne-2014-95-qui-concerne-la-publication-d-informations-non-financi-res>
- Institut des réviseurs d'entreprises (IRE) (2022). Awards for Best Belgian Sustainability Reports. En ligne <https://www.sustainabilityreports.be/awards>
- IPCC. (2021). *About the IPCC*. En ligne <https://www.ipcc.ch/about/>
- Kaur, A. and Lodhia, S.K. (2019), "Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector: An overview and suggestions for future research", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 498-504. <https://doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.1108/MEDAR-08-2019-510>
- Koppell, J. G. S. (2003). *The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control* <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490989>
- Lodhia, S., Jacobs, K., & Park, Y. J. (2012). Driving public sector environmental reporting: The disclosure practices of australian commonwealth departments. *Public Management Review*, 14(5), 631-647. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.642565>
- Macintosh, A. & Wilkinson, D. (2012). Are we progressing? Comprehensive monitoring and reporting in Australia. *The Australian Collaboration*
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). Wither ecology? the triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Moore, M.H. (2014). Accountability, legitimacy, and the court of public opinion. In M. Bovens, R. E. Goodin & T. Schillemans (Eds.), *The Oxford handbook of public accountability* (pp. 632–648). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Niemann, L., & Hoppe, T. (2018). Sustainability reporting by local governments: A magic tool? lessons on use and usefulness from european pioneers. *Public Management Review*, 20(1), 201-223. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293149>
- OECD (2006) Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting, Paris: Corporate Affairs Division, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Organisation for Economic Co-operation and Development. En ligne <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37811196.pdf>
- OECD. (2005). Corporate governance of state-owned enterprises. Paris: OECD.
- OECD. (2015). OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises. Paris: OECD En ligne <https://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm>
- Osborne, S. P. (2009). The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1-431)<https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Programme des Nations Unies pour le Développement. (2021). *Objectifs de développement durable : Historique*. En ligne <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals/background/>
- Proximus (2018) Rapport Annuel (Rapport non-financier). En ligne <https://www.proximus.com/fr/investors/annual-reports.html#>
- Proximus (2019) Rapport Annuel 2019 (All in One version). En ligne <https://www.proximus.com/fr/investors/annual-reports.html#>
- Proximus (2020). Rapport annuel intégré 2020. En ligne <https://www.proximus.com/fr/investors/annual-reports.html#>
- Proximus (2021) Notre histoire. En ligne https://www.proximus.com/fr/our-company/company_history.html#
- Putniņš, T. J. (2020), Economics Of State-Owned Enterprises In L. Bernier, M. Florio & P. Bance (Eds). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (p215-238). Oxon, UK: Routledge
- PWC (2015). State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation? En ligne <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf>

- Ramamurti, R. (1987). Performance evaluation of state-owned enterprises in theory and practice. *Management Science*, 33(7), 876-893. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.7.876>
- Rentsch, C., & Finger, M. (2015). yes, no, maybe: The ambiguous relationships between state-owned enterprises and the state: Yes, no, maybe: The ambiguous relationships between state-owned enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(4), 617-640. <https://doi.org/10.1111/apce.12096>
- Rentsch, C., Liechti F., Finger, M. (2020) Vox Populi, Vox Dei, State-owned enterprises in the court of public opinion. In L. Bernier, M. Florio & P. Bance (Eds). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (p499-514). Oxon, UK: Routledge.
- Sanger, M. B. (2013). Does measuring performance lead to better performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 185-203. <https://doi.org/10.1002/pam.21657>
- Scott, C. (2000). Services of general interest in EC law: Matching values to regulatory technique in the public and privatised sectors. *European Law Journal: Review of European Law in Context*, 6(4), 310-325. <https://doi.org/10.1111/1468-0386.00110>
- Saylor, R. (2015). *Reinventing state capitalism: Leviathan in business, brazil and beyond*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S153759271500290X>
- Service Public de Wallonie (2019) Rapport de responsabilité sociétale. En ligne https://issuu.com/saysouk/docs/spw-rapport_rse_2016-mi_2019
- SNCB (2021) SNCB. En ligne <https://www.belgiantrain.be/fr>
- Sorrentino, M. (2020) State-Owned Enterprises And The Public Mission A multidimensional lens In L. Bernier, M. Florio & P. Bance (Eds). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (p73-90). Oxon, UK: Routledge
- SPW (2021). Historique. En ligne <https://spw.wallonie.be/historique>
- Stolowy, H. & Paugam, L. (2018). The expansion of non-financial reporting: an exploratory study, *Accounting and Business Research*, 48:5, 525-548, DOI: [10.1080/00014788.2018.1470141](https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470141) .
- Talbot, C. (2011) Paradoxes and prospects of ‘public value’, *Public Money & Management*, 31:1, 27-34, DOI: [10.1080/09540962.2011.545544](https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545544)
- Thynne, I. (2011). Ownership as an instrument of policy and understanding in the public sphere: Trends and research agenda. *Policy Studies*, 32(3), 183-197. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561685>
- Tort, L. E. (2010) *GRI Reporting in Government Agencies*, Amsterdam: Global Reporting Initiative (GRI).

- Unerman, J., Bebbington, J. & O'dwyer, B. (2018) Corporate reporting and accounting for externalities, *Accounting and Business Research*, 48:5, 497-522, DOI: [10.1080/00014788.2018.1470155](https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470155)
- United Nations Global Compact (UNGC) (2008) Corporate Citizenship in the Word Economy, New York: United Nations. En ligne https://unficyp.unmissions.org/sites/default/files/global_compact.pdf
- Value Reporting Foundation. (2021). IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Board. En ligne <https://www.valuereportingfoundation.org/news/ifrs-foundation-announcement/>
- Vining, L. & Laurin, C. (2020) State-Owned Enterprise Hybrids In L. Bernier, M. Florio & P. Bance (Eds). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (p413-429). Oxon, UK: Routledge.
- World commission on environment and development. (1987). *Our common future* (Repr. ed.). Oxford university press.
- Wright, T. A., & Wright, V. P. (2000). How our 'values' influence the manner in which organizational research is framed and interpreted. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 603-607. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<603::AID-JOB51>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<603::AID-JOB51>3.0.CO;2-W)
- Yongvanich, K., & Guthrie, J. (2006). An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 309-321. <https://doi.org/10.1002/bse.541>
- Zadek, S., Raynard, P., Forstater, M. & Oelschlaegel, J. (2004). The future of sustainability assurance. Acca Research Report No. 86. London. En ligne [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1301088199_FOS A - Full Report.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1301088199_FOS_A_-_Full_Report.pdf)
- Zone Bourse (2021). Proximus SA (PROX). En ligne <https://www.zonebourse.com/cours/action/PROXIMUS-SA-5983/>

8. Annexes

Annexe 1 : Guide d'interview

- Questions préliminaires sur l'intervenant : Nom, Prénom, formation, poste actuel, carrière.
- Qu'est ce qui a lancé l'initiative de faire un rapport de RSE (personne, politique, évènement, etc) ? Était-ce des motivations interne (motivation de l'organisation à fournir plus de transparence par exemple) ou des pressions externes (loi, demande du gouvernement, demande citoyenne/ des consommateurs, etc)
- Avez-vous suivi des guidelines précises pour établir le rapport (e.g. GRI), avez-vous pris un exemple de référence ou est-ce que ça a été « au feeling » ?
- Combien de personnes ont travaillé sur le rapport ? Y a-t-il une équipe dédiée ou un département en charge de cette mission ou est-ce plutôt une coopération entre plusieurs départements ?
- Quelles rôles occupaient les personnes les plus impliquées dans la réalisation du rapport (managers, employés, fournisseurs, actionnaires, consultants, sous-traitants, ONG, etc) ? Pour les personnes impliquées en internes, quel était le plus haut niveau hiérarchique impliqué ?
- Lorsque vous avez travaillé sur le rapport de RSE, qu'avez-vous essayé d'accomplir ?
- Quelles sont vos différentes motivations pour établir un tel rapport ?
- Qui est le public visé en premier par ce rapport ? Est-il différent du public réel de votre rapport ?
- Quelles sont pour vous les principaux éléments que vous avez voulu mettre en avant dans ce rapport ? pourquoi ?
- Quelles ont été pour vous les principaux bénéfices d'établir un rapport de RSE ?
- Quelles ont été les principales barrières à la réalisation de ce rapport ?
- Est-ce que ce rapport vous a permis de mettre en place des changements organisationnels par après ?
- Quels changements avez-vous pu observer après la publication de ce rapport ?
- Êtes-vous formé à la réalisation de tels rapports et à la RSE/ au développement durable ?

- Quel est le coût estimé de la publication d'un tel rapport au sein de votre organisation (coût de personnel, développement de système de collection des données, etc.) ? Quel a été le budget alloué à la réalisation de votre dernier rapport ?
- Quel changement seraient opéré entre votre premier rapport et le prochain ? (Changement d'indicateurs, stratégie suivi, stakeholders consultés, etc.)

Annexe 2 : Transcription de l'interview avec Mr Dekeuleneer

Antoine Cordier: [00:00:02] Master 2 à l'UCLouvain en sciences de gestion. En fait, je réalise mon mémoire sur les pratiques de reporting environnemental et social dans les entreprises publiques en faisant une étude de cas sur Proximus, la SNCB et le Service public de Wallonie. Pour voir en fait où sont les ressemblances, les différences. Qu'est ce qui a été un peu adapté entre vous? Et puis après, pour comparer à ce que dit la théorie sur le sujet. Au niveau des pratiques, des différentes motivations, etc. Donc, si simplement pour commencer, pourriez-vous vous présenter? Donc, au niveau de la position que vous occupez chez Proximus, votre carrière, votre formation?

Xavier Dekeuleneer: [00:00:43] Ok ça va donc au niveau de la formation. Je suis ingénieur industriel en électronique et télécommunications. Diplômé de l'ECAM ici à Bruxelles en 1968 et donc juste après avoir été diplômé en 98. Ensuite, j'ai commencé ma carrière dans le groupe Belgacom à l'époque, mais dans la filiale mobile qui s'appelait Belgacom Mobile et qui vendait le service Proximus. À l'époque, j'ai été engagé comme ingénieur radio, donc j'étais en charge de la couverture mobile du territoire belge. J'ai fait cela pendant une petite dizaine d'années. Donc oui, j'ai à ce moment-là, comme je dis, c'était la couverture et les plans de fréquences, déterminer les endroits où mettre des antennes et tout et tout, donc. Et très vite, donc, vers 2000. J'ai été confronté aux premières questions sur l'impact potentiel que les ondes électromagnétiques pouvaient avoir sur la santé. Donc, j'ai travaillé là-dessus plus au départ dans pour assurer la conformité du réseau par rapport aux réglementations. Puis, j'ai travaillé sur l'évolution de la réglementation en Belgique à ce sujet et depuis 2004 à peu près, j'ai aussi entamé le suivi de la recherche scientifique sur le sujet. Donc, pour vraiment avoir une vue globale sur cette question-là et en 2008. Il y a Belgacom, donc la maison mère, qui a décidé de mettre en place un département de responsabilité sociétale pour l'ensemble du groupe.

Xavier Dekeuleneer: [00:02:50] Et donc, ils m'ont proposé de rejoindre ce département avec la casquette des ondes électromagnétiques et de la santé. Et voilà. Donc, j'ai eu l'occasion dans ce département d'étendre mes compétences à des domaines plus sociaux pour commencer. Et donc, je travaillé sur des projets d'inclusion numérique, de sensibilisation aux bonnes pratiques avec le numérique, des choses pareilles. Et en 2013, le responsable du département a quitté l'entreprise et j'ai eu l'occasion de le remplacer à ce moment-là. Donc, pour vraiment prendre la tête du département de responsabilité sociétale et donc on va dire que globalement, je suis toujours à la même position. La seule chose, c'est que vu l'importance que prennent ces sujets,

la hiérarchie a un peu changé. Donc j'ai une équipe actuellement qui se focalise plus sur les aspects sociaux. Donc, tout ce qui concerne l'inclusion numérique principalement. J'ai dans mes compétences à moi toujours cette question des ondes électromagnétiques et j'étends ça à certains volets environnementaux. Donc l'impact environnemental des technologies. Et puis, il y a à côté de nous une équipe qui est vraiment focalisée sur notre empreinte environnementale en tant qu'entreprise. Et voilà donc tout cela dans le même département.

Antoine Cordier: [00:04:46] Si je comprends bien, il y a une équipe sociale et une équipe environnement.

Xavier Dekeuleneer: [00:04:50] Oui, voilà. Mais aller dans mes compétences à moi, j'ai une partie des compétences environnementales aussi. Donc voilà.

Antoine Cordier: [00:04:58] Et vous êtes combien de personnes dans ces deux équipes et au niveau du département?

Xavier Dekeuleneer: [00:05:04] 7 Si je ne dis pas de bêtises.

Antoine Cordier: [00:05:08] 7 par équipe au niveau du département ?

Xavier Dekeuleneer : [00:05:12] Du département.

Antoine Cordier : [00:05:14] Ok, c'est ça qui m'intéresse. Mais du coup, pour commencer, qu'est ce qui a vraiment lancé l'initiative de faire un rapport de RSE au sein de Proximus? Est-ce que justement, c'était des motivations internes, donc une motivation de l'organisation, à fournir vraiment plus de transparence ou d'enquêter comme vous avez expliqué sur l'impact des ondes? Ou est-ce que c'était plutôt des pressions externes, que ce soit au niveau des lois du gouvernement ou une demande de consommateur ou un mix des deux?

Xavier Dekeuleneer: [00:05:47] Il faut savoir à l'époque où on a lancé la responsabilité sociétale et donc le rapport annuel. Enfin, le rapport de responsabilité sociétale. C'était l'époque où on disait que la responsabilité sociétale, c'était la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux d'une entreprise sur base volontaire. Donc, c'est exactement sur cette base volontaire qu'on l'a fait, parce que le premier rapport de responsabilité sociétale qui a été écrit était en 2007. Donc, il couvrait les activités 2006. Donc 2006, il n'y avait pas encore de d'obligation légale en termes de reporting non financier et tout et tout, donc. Donc, c'était vraiment cette base volontaire. En tant qu'entreprise de se dire on doit jouer notre rôle sociétal.

Antoine Cordier: [00:06:45] Je voulais aussi simplement vous demander si vous aviez commencé par un rapport séparé ou si vous l'aviez directement intégré aux rapports annuels.

Xavier Dekeuleneer: [00:06:55] Il était séparé, mais il a été publié en même temps ou peu de temps après en fait. Et ce premier rapport, en quelque sorte, c'était un peu un état des lieux de ce qui se faisait déjà dans l'entreprise et qui pouvait se mettre sous cette ombrelle de responsabilité sociétale.

Antoine Cordier: [00:07:22] D'accord. A partir de quelle année plus ou moins s'est fait le switch? Parce qu'il me semble, si je ne dis pas bêtise, que maintenant vous êtes passé au GRI.

Xavier Dekeuleneer: [00:07:33] Oh, le GRI, on l'a depuis très longtemps. Donc, même quand on est passé au GRI, c'était toujours sur base volontaire parce que l'obligation légale de reporting non financier si je ne dis pas de bêtises, elle concernait l'année financière 2017. La première fois,

Antoine Cordier: [00:08:03] Oui, mais simplement plus ou moins. Avoir une idée de à partir de quand vous êtes passé d'un rapport séparé à un rapport intégré. C'est juste pour avoir cette information-là.

Xavier Dekeuleneer: [00:08:15] Le vrai, il faut, il faut s'entendre sur les termes parce que le vrai premier rapport intégré, c'est celui qui a été publié cette année-ci. Mais ça, c'est vraiment sur base des guidelines de lignes internationales d'Integrity Reporting. Donc ça, c'est le vrai premier. Avant, on avait un rapport annuel. Complet dans lequel il y avait une section, un sociétale.

Antoine Cordier: [00:08:50] Ok, donc un rapport combiné.

Xavier Dekeuleneer: [00:08:52] Maintenant, on peut retrouver l'ensemble de tout ce qui concerne le développement durable partout dans le rapport.

Antoine Cordier: [00:09:02] Ok, voilà. Donc c'est vraiment jusqu'à maintenant. Donc, je pense que jusqu'ici au dernier rapport, c'était plus ce qu'on appelle un rapport combiné. Donc, comme vous dites, avoir une section dans le rapport annuel dédié à l'environnement et au social,

Xavier Dekeuleneer: [00:09:12] C'est ça, c'est ça. Mais le cadre de reporting GRI, on l'utilise quasi depuis le début.

Antoine Cordier: [00:09:24] Ok, mais du coup, j'imagine que ce sera l'ensemble du département malgré tout. Combien de personnes ont travaillé sur le rapport? Est-ce que

justement, parmi le département, il y avait vraiment une équipe qui a été dédiée ou c'est l'ensemble du département? Ou est-ce que ça a été vraiment une coopération continue avec les différents départements chez Proximus?

Xavier Dekeuleneer: [00:09:42] Le dernier rapport ?

Antoine Cordier: [00:09:45] Au niveau de l'ensemble. Si c'est possible, alors. Plus précisément sur le dernier rapport?

Xavier Dekeuleneer: [00:09:49] Oui, parce qu'il faut se dire que la coordination se fait dans le département de communication corporate, qui est un département voisin du nôtre. On est dans une structure qui s'appelle Corporate Affairs. Dans Corporate Affairs, il y a des départements comme le département juridique, réglementaire, les départements de prévention et de protection, le département de communication, département de développement durable. L'équipe responsable du rapport intégré, c'est l'équipe de communication, mais qui, évidemment, travaille avec des représentants dans plein, dans tous les départements qui amènent le contenu.

Antoine Cordier: [00:10:54] Ok, voilà donc un niveau de la rédaction et la composition du rapport. C'est l'équipe de communication. Mais au niveau du contenu, celle des représentants de chaque département qui travaille. D'accord, ok. Voilà parce que justement, parfois, c'est une ou deux personnes au sein de l'organisation qui s'occupent de l'ensemble de la collection des informations et qui, après, par exemple, donne juste la rédaction à la communication. C'était pour savoir cela et aussi simplement. Quelles ont été les différentes motivations pour établir un tel rapport ? Vraiment depuis le début. Qu'est-ce qui vous a motivé à faire cet effort à travers le temps?

Xavier Dekeuleneer: [00:11:30] Depuis le début, c'était vraiment se dire que une entreprise ne peut pas, ne pouvait pas, à l'époque, ne se démarquer que sur des chiffres financiers. Et donc, on voulait montrer à quel point l'entreprise jouait son rôle sur les aspects sociaux et environnementaux. Donc, par respect pour les communautés dans lesquelles on est actif, par respect pour l'environnement et voilà. Donc c'est comme ça que c'est né. Et comme je disais au départ, on sait, on a fait cet état des lieux de voir ce qui se faisait déjà en faveur de la société de l'environnement. Et sur base de cela, il y a une première stratégie de responsabilité sociétale qui s'est construite, qui a évolué au fil du temps et pour arriver maintenant à l'intégration du développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de regarder la stratégie de Proximus qui s'appelle Inspire 2022. Il y a quatre piliers

dans la stratégie et le quatrième pilier, c'est le développement durable. Donc, pour dire que c'est vraiment intégré au plus haut niveau de la stratégie de l'entreprise.

Antoine Cordier: [00:13:04] Donc ça, c'est assez comique. Parce qu'en fait, pour vous. Parmi les trois, justement, vu que vous êtes le dernier ici que j'interviewe. Vous avez fait dans l'autre sens, les deux autres m'ont dit « Nous, on avait une stratégie au niveau du développement durable et on a essayé d'inscrire le reporting dedans ». Et à l'inverse, ce que j'entends, c'est que c'est le reporting qui vous a permis d'établir votre stratégie de développement durable. De ce que je comprends en tout cas.

Xavier Dekeuleneer: [00:13:28] Oui, je ne serai pas aussi catégorique que ça. Parce que le premier rapport, c'était vraiment faire cet état des lieux, des pratiques qui avaient lieu dans l'entreprise et qui pouvaient rentrer dans ce cadre du développement durable. Et puis après, on a défini une première stratégie sur base de ce qui nous semblait juste et correct par rapport au rôle qu'on pouvait jouer. Donc, pour moi, la stratégie a peut-être complété ce qui était ressorti du premier rapport

Antoine Cordier: [00:14:18] Et ce qui est justement là. Je vois ici la principale motivation par rapport à ça. C'était vraiment la transparence au final et l'augmentation, la visibilité au niveau de vos différentes parties prenantes. Quelles ont été les autres motivations que soit la création du premier rapport ou au fait de continuer cette pratique?

Xavier Dekeuleneer: [00:14:35] Et c'est ce que je disais, c'est le fait que l'on estimait qu'une entreprise ne pouvait pas ou ne pouvait plus se démarquer uniquement par un résultat financier et que le fait de jouer son rôle de citoyen, mais avait toute son importance.

Antoine Cordier: [00:14:59] Est ce que le fait que vous soyez une entreprise publique en maintenant une entreprise publique autonome joue dans ce choix justement de représentation citoyenne ou c'est simplement la vision en entreprise?

Xavier Dekeuleneer: [00:15:08] De manière générale, c'est la vision de l'entreprise. On n'a jamais eu de, en tout cas à l'époque, de demandes de la part de l'État belge, de nous profiler là-dessus. C'est vraiment une démarche d'entreprise à la base,

Antoine Cordier: [00:15:25] Au niveau de votre ou du public visé. Est ce que vous visez un public en particulier par ce rapport fait en tout cas, un public principal. Et aussi, il faut compléter ça. Est ce que le public réel de ce rapport est le même que celui qui était visé à l'origine? Je ne sais pas si ma question est claire

Xavier Dekeuleneer: [00:15:47] Oui, c'est clair. Le public qui est le plus intéressé par le rapport en général, c'est plutôt des investisseurs. Des investisseurs ou des clients, des clients entreprises. Les pouvoirs publics aussi sont intéressés parce que c'est aussi l'évolution des choses, parce qu'au niveau des marchés publics, l'aspect sociétal, environnemental joue un rôle dans les appels d'offres et tout. Donc ça, c'est une chose. Alors, comme je dis maintenant il y a aussi les clients entreprises qui y attachent aussi énormément d'importance à tous ces aspects là,

Antoine Cordier: [00:16:47] Donc, oui aussi voilà est-ce qu'il y a des éléments dans le rapport que vous avez voulu vraiment mettre en avant. Ou est ce que c'est plutôt au niveau de vos pratiques environnementales et sociales de manière générale?

Xavier Dekeuleneer: [00:17:09] Le but, c'est de mettre en avant la stratégie, de mettre en avant les résultats qu'on obtient. C'est toujours quelque chose, des choses auxquelles on a voulu faire attention. C'est ça le fait de communiquer sur une stratégie et sur des résultats, et pas faire uniquement des effets d'annonce. Donc on veut que les choses soient concrètes. Oui, oui, tout à fait. Donc, éviter à tout prix le greenwashing et tout.

Antoine Cordier: [00:17:53] Et je pense qu'au niveau de l'établissement de ce rapport, pour vous, quelles sont les principales barrières que vous avez rencontrées ou que vous rencontrez toujours?

Xavier Dekeuleneer: [00:18:10] Je dirais la disponibilité de certaines informations et le fait de se dire est ce que est ce qu'on est prêt à publier, donc à rendre publiques certaines informations? Donc, il y a, il y a parfois certains départements qui peuvent avoir des réticences à publier certains résultats, certains chiffres. Donc voilà. Mais tout cela se s'amenuise au fil du temps parce que je crois que tout le monde est de plus en plus conscient de l'importance qui repose sur ce reporting.

Antoine Cordier: [00:18:56] Vous avez rencontré d'autres barrières ? Ce n'est pas obligé d'être une barrière majeure, simplement des petits obstacles,

Xavier Dekeuleneer: [00:19:06] Non, mais évidemment correspondre aux cadres de reporting GRI et tout. C'est, dans un sens, c'est une contrainte, cela a l'avantage de mettre un cadre. Mais voilà, ça peut être ça peut être assez lourd de vraiment vérifier que tous les aspects du GRI soient couverts dans le rapport. Ça, ça, oui. Bon, ce point là est plus repris chez les collègues qui mettent ce rapport en musique dans le département de communication. Mais me voilà. Ces

dernières années, ils se font chaque fois aidés par un bureau extérieur qui est spécialisé dans GRI et qui prend quelque part. Ils sont moins nettement moins impliqués dans le business et dans nos activités que nous. Et donc, ils parviennent à avoir le recul nécessaire pour se dire tiens, est ce que telle information GRI se retrouve bien dans le rapport? Si oui, à quelle page? C'est vraiment une vérification assez méthodique qui est faite, mais pour s'assurer que tout y soit et si quelque chose n'y est pas, ils vont nous le signaler en disant à il manque telle information. Ça peut être des petites choses, mais voilà.

Antoine Cordier: [00:20:46] Mais c'est vraiment ça, vraiment, le fait d'être rigoureux, au final. Mais c'est vrai que le GRI peut être assez lourd parce que j'ai eu l'occasion ces derniers temps de m'y intéresser. C'est vrai qu'il est parfois même très lourd sur certains aspects. Mais voilà, il est très complet. Et justement, pour vous, quelles ont été les principaux bénéfices que vous avez pu tirer de faire de cette pratique vraiment de faire des rapports de responsabilité sociétale?

Xavier Dekeuleneer: [00:21:18] C'est au minimum la certitude de pouvoir faire le point une fois par an, d'où on en est sur les différents objectifs, bien que je vais dire qui soit, ils soient suivi au long de l'année, mais on ne calcule pas tous les mois nos émissions de CO2. Pas à notre niveau en tout cas. Donc c'est vraiment oui. Faire le topo sur l'année, voir où on en est par rapport à nos principaux objectifs et voir ce qui reste à faire, si on est en avance, en retard.

Antoine Cordier : [00:22:09] Du benchmarking donc.

Xavier Dekeuleneer : [00:22:10] Oui, tout à fait.

Antoine Cordier: [00:22:12] Vous avez tiré toutes bénéfices de réaliser ce rapport ?

Xavier Dekeuleneer: [00:22:18] Oui, enfin indirect quelque part, mais du fait qu'il y a de plus en plus d'agences de notations non financières qui évaluent cette performance non financière.

[L'interview se coupe momentanément suite à un souci de connexion]

Antoine Cordier: [00:22:47] Allo ? Allo ? Excusez-moi je vous avais perdu.

Xavier Dekeuleneer: [00:23:07] Oui, en effet.

Antoine Cordier: [00:23:12] Moi, je pense que ici, ça ne m'a pas signalé de problème.

Xavier Dekeuleneer: [00:23:14] Oui, c'est peut être bien chez moi, ça peut être bien chez moi.

Antoine Cordier: [00:23:19] Ça s'est arrêté au moment où vous expliquiez qu'il y avait de plus en plus d'entreprises de notation financière. Et puis, je ne vous ai perdu.

Xavier Dekeuleneer: [00:23:27] Et donc, ces agences de notifications non financières. Elles établissent leur classification sur base d'informations publiques. Donc, quand on dit public, c'est soit le rapport annuel, soit des informations qui sont disponibles sur nos sites Internet. Donc le rapport annuel est la source, je vais dire privilégiée, parce que on va dire quelque part, c'est une information qui est figée. À un moment donné, un site Internet, c'est quelque chose qui évolue, donc au moins le rapport annuel permet de faire le bilan à une date fixe.

Antoine Cordier: [00:24:16] Ok, et je ne sais pas si vous avez tiré encore d'autres bénéfices ou si ce sont vraiment ces deux principaux que vous avez pu observer.

Xavier Dekeuleneer: [00:24:32] Pour moi, c'est les principaux. Maintenant on dit et on l'entend assez souvent, c'est que à l'heure actuelle, beaucoup de personnes qui postulent dans une entreprise, surtout les plus jeunes. Regardent avant de postuler quelle est l'implication au niveau de la durabilité des entreprises. Bon, pour ce faire, ils peuvent regarder le rapport annuel. Ils peuvent aussi regarder ce qu'il y a sur le site Internet. Donc voilà. Mais effectivement, moi, je rencontre souvent les nouveaux engagés et le fait de leur parler de développement durable et tout, on se rend compte que ça fait du sens pour eux.

Antoine Cordier: [00:25:24] J'ai fait ma spécialisation de l'année passée justement en développement durable et en responsabilité sociétale des entreprises. Donc, cette majeure, cette spécialisation a été créée il y a 4 ans environ. Enfin, et c'est maintenant la plus fréquentée et de loin. Je pense que sur 450 nouveaux inscrits, il y en a 120-140 rien que dans celle-ci.

Xavier Dekeuleneer: [00:25:48] Oui, tout à fait. Je ne suis pas étonné et maintenant, je le vois aussi parce que vous, c'est au niveau de, allez, du domaine dans lequel vous êtes. Mais moi, je disais j'ai, moi, j'ai étudié à l'ECAM, donc entre 94 et 98. Donc ce n'est pas hier, c'est avant hier. Et à l'époque, on avait juste un cours d'écologie pendant un quadrimestre à raison d'une heure par semaine. Donc vraiment pas grand chose. Et maintenant, quand je vois l'ECAM, ils ont un cours de développement durable qui consiste en des conférences, je pense tous les vendredis après midi pendant toute l'année, pendant un an. C'est une fameuse évolution.

Antoine Cordier: [00:26:57] Nous donne en tout cas en master dans le tronc commun. Maintenant, il y a vraiment un cours de RSE pendant un quadrimestre qui a un poids assez lourd. Je pense 5-6 crédit et qui plus est, maintenant, c'est un sujet qui revient, au moins dans un chapitre dans la plupart des cours. Les professeurs qui essaient quand même soit ils intègrent ça tout au long de leur cours. Ou alors dit un chapitre entier du cours à ça. Donc, c'est vrai qu'on voit maintenant que ça revient vraiment en haut des agendas et dans nos cours de ressources

humaines, on nous expliquait que c'est vrai que les entreprises pour tout ce qui est attraction et rétention des talents. Elles avaient intérêt à se mettre à la page parce que celles qui ne le faisaient pas, non seulement elles y gagnaient pour attirer les talents et celles qui ne le faisaient pas, allait perdre beaucoup de talents potentiels.

Xavier Dekeuleneer: [00:27:42] Exactement. Ouais, moi, je vois même des jeunes qui viennent travailler chez nous. Et il y en a beaucoup qui espèrent venir travailler dans notre département. Mais bon, le nombre de places est limité et on en a plusieurs qui quittent l'entreprise et qui vont se mettre dans des start up, dans le développement durable, dans l'économie circulaire. C'est vraiment frappant.

Antoine Cordier: [00:28:15] Mais ça ne me surprend pas vraiment. Est ce que vous avez pu observer des changements au niveau de Proximus après la publication de ces rapports?

Xavier Dekeuleneer: [00:28:32] Non, non, non, parce que comme je dis, on a une stratégie qui est établie, on la suit. On est en ligne ou en avance sur nos objectifs. Donc, il n'y a pas trop de raison de s'affoler ou de tirer la sonnette d'alarme. La seule chose, oui, la seule chose qui nous fait évoluer ou préciser des choses dans le rapport annuel, c'est plus les retours des agences de notations non financières,

Antoine Cordier: [00:29:21] C'est à dire?

Xavier Dekeuleneer: [00:29:22] Donc, si une agence de notation non financière n'a pas trouvé une information sur notre site web ou dans notre rapport. Ils nous contactent et ils nous mettent des, j'allais dire des mauvais points. Donc ils disent « Ah, mais vous n'avez pas une réglementation sur tel sujet ou cette réglementation n'est pas publique. Donc on vous met des points moins bons parce que pour nous, c'est important. ». Et donc nous, cela nous oblige pour le reporting de l'année suivante ou pour adapter notre site Internet, de prendre en considération le retour qu'on a de cette agence de notation et de se dire voilà est ce que l'on est prêt à publier cette information? Premièrement, est ce qu'on a l'information? Deuxièmement, est ce qu'on est prêt à la publier? Donc, si on ne l'a pas, on évalue le fait de : Est ce que ça vaut la peine? Pour d'autres raisons qu'on l'ait. Et si on l'a ou si on ou si on l'a constitué : Est ce qu'on est prêt à la rendre publique?

Antoine Cordier: [00:30:43] Ok, mais hors de ça. La publication du rapport et le fait notamment de pouvoir faire ce benchmarking et d'augmenter cette visibilité et tout ça n'a pas

vraiment mené à des changements organisationnels. Ça s'est fait plus fait par rapport à la stratégie que vraiment par le rapport ?

Xavier Dekeuleneer: [00:30:58] Exactement exactement

Antoine Cordier: [00:31:02] Est ce que vous avez été vraiment formé au sein de Proximus? Vous et votre équipe, est ce que vous êtes formés au développement durable et à la réalisation des rapports de RSE.

Xavier Dekeuleneer: [00:31:18] Euh. Donc, formé au développement durable, ça, c'est un bien grand mot parce que je pense que c'est une compétence qui s'acquiert au fil du temps, à force d'être en contact avec le sujet. Oui, on a quand même eu des formations par le réseau belge de développement durable qui maintenant s'appelle de Shift, mais qui à l'époque s'appelait Business and Society et qui là, je parle vraiment au tout début. Donc il y a, quand a commencé là, vers 2008. Effectivement, il donnait des introductions sur les différentes facettes de la responsabilité sociétale et tout. Il organisait aussi des, un peu des tables rondes avec différentes entreprises pour échanger les bonnes pratiques. Ça existe toujours, mais à la différence près que. Globalement, les entreprises ont quasi toutes intégré le développement durable dans leurs activités, dans leurs priorités. Mais encore actuellement, The Shift organise des tables rondes ou des séances d'information sur des sujets spécifiques comme la mobilité des employés, les achats circulaires. Des choses comme ça, donc ça existe toujours.

Antoine Cordier: [00:33:03] Ok, mais je veux dire de Proximus même vous n'avez pas de formation. On va dire véritable sur le sujet?

Xavier Dekeuleneer: [00:33:10] Non, on a juste pris des formations spécifiques sur le reporting, mais il y a là aussi. Il y a vraiment longtemps, il y a une dizaine d'années, avec une entreprise externe qui est venue nous expliquer le cadre GRI. Et voilà.

Antoine Cordier: [00:33:36] Aussi, je pense, je ne sais pas si déjà vous avez cette information et dans un deuxième temps, si vous êtes autorisé à la partager avec moi. Mais est-ce que vous avez une idée du coût estimé de la publication du rapport de votre rapport de RSE et aussi en relation avec le budget? Si c'est en phase ou s'il y a quand même une différence entre le budget qui y est alloué et au final, le coût réel. C'est juste vraiment pour me faire une idée de la chose,

Xavier Dekeuleneer: [00:34:12] J'ai je n'ai pas l'info, en tout cas, je n'ai pas l'info récente. Surtout que maintenant, c'est un rapport intégré. Et donc il y a. Il y a tout ce qui était auparavant, dans le rapport annuel, dans le rapport financier, dans le rapport de développement durable.

Maintenant, tout ça se retrouve dans un gros rapport et je vais même dire que c'est très difficile. Dire ça serait même difficile d'y répondre dans l'absolu. Parce que depuis tout un temps, on ne publie plus de rapports papier. Donc à une époque, c'était un rapport papier qui existait en PDF. Maintenant, ce n'est plus qu'un PDF, mais c'est un PDF intelligent, interactif et tout. Donc je pense qu'il y a un peu plus de travail digital qu'auparavant. Mais il n'y a plus tout ce coût d'impression. Donc il y a et il y a cette quantité de papier, qui ne rentre plus en compte et je dit maintenant sur le dernier rapport. Je n'ai aucune idée de combien cela a coûté, mais c'est un rapport exclusivement digital. Ça oui,

Antoine Cordier: [00:35:40] Ok est oui parce qu'on fait dans les articles que je lisais. J'avais vu que dans ceux qui avaient analysé le moins cher qu'ils avaient observé pour les entreprises publiques, c'était 3000 3500 euros et le plus cher était à 300 000.

Antoine Cordier: [00:35:55] C'est vraiment une fourchette énorme. C'est pour me faire une idée de ce que ça donne?

Xavier Dekeuleneer: [00:35:59] J'ai des souvenirs, du début où on faisait des rapports uniquement pour le développement durable. Mais je parle en je ne sais pas, moi, vers 2010, quelque chose du style et je pense qu'on était autour de 20 000 euros. Sans compter l'impression,

Antoine Cordier: [00:36:23] Si oui, si c'est vraiment tout compris, donc tout compris. Donc les coûts de personnel pour les personnes qui ont travaillé dessus et les systèmes d'information pour collecter les données, vraiment la totale. Mais c'est compliqué.

Xavier Dekeuleneer: [00:36:34] Ah oui, et voilà. Parce que moi, ce que je disais ici et c'est pour ça, il faut prendre vraiment avec des pincettes ce que je viens de dire. C'était uniquement les coûts de l'agence qui faisait la mise en page du rapport.

Antoine Cordier: [00:36:51] Ah oui, oui, voilà. Moi, je parle aussi de la collecte des informations, le travail des employés, donc c'est pour ça que c'est très compliqué à cerner.

Xavier Dekeuleneer: [00:36:55] Oui, franchement.

Antoine Cordier: [00:36:59] Et je réagis aussi par rapport à quelque chose que vous m'aviez dit. Voilà, vous ne faisiez plus d'impression papier. Par quel moyen autre que la publication sur notamment le site Web, est ce que vous communiquez votre rapport?

Xavier Dekeuleneer: [00:37:13] Ah oui, donc, on a un département Investor Relations

Antoine Cordier: [00:37:20] Qui m'a renvoyé vers vous d'ailleurs.

Xavier Dekeuleneer: [00:37:27] Donc, c'est investir relations qui le communique vers les investisseurs.

Antoine Cordier: [00:37:35] Pardon, vous savez comment il le communique aux investisseurs?

Xavier Dekeuleneer: [00:37:39] Il y a plusieurs choses. Il y a donc ils le font par mail, mais ils font aussi de ce qu'ils appellent des road show où ils vont à la rencontre des investisseurs pour leur présenter le rapport. En fait, OK, voilà, voilà. Donc, c'est dès que le rapport est publié. Ils partent en road show avec le rapport. Les département commerciaux vers les entreprises l'envoient à certains de leurs clients ou sont, si on leur demande, ils savent le transmettre. Il est disponible sur le site web. On a une campagne de communication sur relative aux rapports annuels sur nos réseaux sociaux, plutôt les réseaux corporate, par exemple, ou tout autre chose. On a un Facebook d'entreprise, on a un Facebook commercial. Sur le Facebook d'entreprises, on communique le fait qu'il y a un nouveau rapport annuel qui est disponible. Donc voilà. Même chose Twitter et LinkedIn, donc. Voilà, donc, il y a quand même une campagne de communication une fois que le rapport sort.

Antoine Cordier: [00:39:05] Ok, donc vraiment, j'entends vraiment toute une série de médias. Aussi simplement, je vais terminer ici avec cette question. C'est : quels changements ont été opérés entre vos premiers rapports et ce que vous faites maintenant et voire même les suivants, que ce soit au niveau, ben voilà, vous avez switché d'abord d'un rapport à part, puis un rapport combiné. Maintenant, vous rentrez vraiment dans un véritable rapport intégré. Si je ne sais pas au niveau des indicateurs que vous utilisez. Vraiment quels ont été les changements qui se sont réalisés au fil du temps et aussi pour le suivant?

Xavier Dekeuleneer: [00:39:45] Mais. Je dirais en résumé on est passé de ce reporting volontaire. Et donc du. Oui, on est passé du reporting volontaire au reporting encadré par la directive européenne sur le reporting non financier. Donc, je crois que c'est ça le plus gros, le plus gros changement. Mais ça n'a pas, c'est pas ça qui a influencé notre stratégie. Notre stratégie, elle est définie.

Antoine Cordier: [00:40:35] Oui, oui, tout à fait. Je voulais dire les indicateurs, les stakeholders consultés. Vraiment tous les changements qui ont été opérés.

Xavier Dekeuleneer: [00:40:44] Stakeholders? Oui, on les contacte pour l'analyse de matérialité. Il y a le dialogue avec les stakeholders, qui est quelque chose qui existe, mais qui

n'est pas ultra formalisé à ce stade-ci et dont on attendrait que ce soit plus formalisé pour le reporting non financier. Mais voilà. Mais je vais dire une analyse de matérialité. On en a. Je crois que la première qui a été faite, c'était vers 2010-2011 et cela a été renouvelé. Ce n'est pas renouvelé chaque année et c'est parfois légèrement adapté. Là, on est en train d'en faire une. Donc voilà donc maintenant, si vous me posez la question et pour le rapport suivant. Mais pour le rapport suivant, on aura une toute nouvelle analyse de matérialité, une toute nouvelle matrice de matérialité. Donc peut être de cela au niveau de la stratégie, peut être des choses qui vont être adaptées en fonction des retours de stakeholders. Donc ça, c'est effectivement à voir. Je dis c'est vraiment en cours pour le moment, donc on n'a pas encore de résultats à ce niveau là, mais. Voilà, mais je dis. On sait quelque chose qu'on fait à espace régulier. Depuis quasi toujours. Enfin, je me comprends en disant quasi toujours en sachant qu'on a commencé vers 2007 2008 par là.

Antoine Cordier: [00:42:40] Ok, c'est bon. Aussi, si simplement, est ce que vous pensiez que le fait que vous soyez malgré tout une entreprise publique joue d'une quelconque manière sur votre production de rapport. Sur quelconque aspect. Ça peut très bien ne pas être le cas, bien sûr.

Xavier Dekeuleneer: [00:43:03] Non, pas que je sache. Non, je ne vois pas la différence entre une entreprise. Semi publique ou privée, parce que voilà, on a un conseil d'administration. Le rapport, enfin, tant la stratégie que le rapport est présenté au conseil d'administration. Il est validé par le conseil d'administration, mais ce sera la même chose dans une entreprise privée. Donc non, je ne vois pas de spécificité qui ferait qu'il y aurait une différence.

Antoine Cordier: [00:43:46] Non, c'est bon pour moi ici, j'ai tout ce que je voulais. En tout cas, je voulais vraiment, encore une fois vous remercier pour le temps que vous avez pris pour répondre à mes questions.

Xavier Dekeuleneer: [00:43:57] Pas de souci,

Antoine Cordier: [00:43:58] Surtout au mois de juillet. C'est toujours un peu compliqué de trouver du temps aux gens avec les vacances qui approchent.

Xavier Dekeuleneer: [00:44:05] Oui, mais en même temps, c'est une période un peu plus calme quand même, donc.

Antoine Cordier: [00:44:09] Ça va aussi. Donc, voilà un tout grand merci. Voilà, normalement, je vous aurais bien dit je vous envoie mon mémoire passé août mais le fait est que je ne pense pas pouvoir être prêt à ce moment-là.

Xavier Dekeuleneer: [00:44:25] Ah oui, d'accord.

Antoine Cordier: [00:44:27] Petit problème d'organisation de ma part. Normalement, voilà la prochaine évaluation, ce sera pour janvier. Mais dans tous les cas, quand il sera réalisé, je vous, je vous l'enverrai, même si ça peut vous intéresser, vous communiquer les dates de la défense et toutes les informations possibles. Et je vous recontacterai juste un moment quand j'aurai fait la retranscription, parce que j'ai juste besoin que vous l'approuviez. Voilà juste « J'approuve que c'est bien ça qui a été dit qu'il n'y a pas eu d'altération du discours ». Est-ce que vous êtes OK à ce que mon mémoire reste public? Voilà donc simplement qu'il puisse être communiqué, notamment le Service Public de Wallonie a demandé justement à pouvoir voir mon mémoire pour pouvoir avoir un retour sur leurs pratiques et pouvoir se comparer notamment entre vous et moi.

Xavier Dekeuleneer: [00:45:20] Ben oui, justement, donc. Et quand on parle de reporting, qui est public. J'ai, oui. Je n'ai pas de souci avec ça.

Antoine Cordier: [00:45:32] Ok, super. Mais voilà, c'était vraiment pour m'en assurer, pour éviter des conflits.

Xavier Dekeuleneer: [00:45:38] Tout à fait. Pas de soucis.

Annexe 3 : Transcription de l'interview avec Mr Alting von Geusau

Antoine Cordier: [00:00:02] Comme quand je vous l'avais expliqué dans mon email, je suis étudiant ici en Master 2 en sciences gestion à l'UCLouvain et je fais mon mémoire en fait sur les pratiques de reporting social et environnemental au sein des entreprises belges où j'étudie le cadre de Proximus, de la SNCB et du Service public de Wallonie pour analyser notamment vos motivations, les barrières que vous rencontrez, les systèmes mis en place et pour vraiment voir où est ce qu'on peut voir des ressemblances où il y a des différences en Belgique et par rapport à ce que suggère la littérature sur le sujet, vu que c'est un domaine qui encore assez peu étudié.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:00:42] Oui, oui, oui.

Antoine Cordier: [00:00:44] Donc, juste pour commencer, si vous pouvez un tout petit peu me parler de vous, donc au niveau de votre poste, votre mission et aussi votre formation.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:00:52] Je suis responsable pour le Corporate Social Responsibility pour la SNCB et c'est un nouveau département qu'on a créé il y a un an et demi pour vraiment mettre tout ce qui est à CSR dans toutes les parties de la SNCB et de faire qu'on est sûr que ça devient part de la stratégie et aussi de tout le business de la SNCB. Comme ça se fait, je gère un plan de. Oui, comment on dit ça ? Vraiment de construire un nouveau département qui, qui, qui a comme but aussi de changer l'esprit dans l'entreprise et dans notre stratégie CSR, il y a tout ce qui est environnement, mais il y a aussi tout ce qui est accessibilité des trains, accessibilité des gares, etc.

Antoine Cordier: [00:01:58] D'accord. Et au niveau de votre formation ?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:02:03] Ça, ça, ça fait très longtemps que j'étais à l'université. Mais bon.

Antoine Cordier: [00:02:08] Oh non, simplement, c'est juste pour avoir vite fait en quelques minutes une idée de votre parcours.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:02:12] C'est bon. Moi, j'ai fait des études d'histoire et économie et j'ai même fait un an de philosophie à Louvain la Neuve. Et pour le reste, j'ai fait mes études à l'Université de Leiden, aux Pays-Bas. Et après, je fais une carrière. Bon, j'ai déjà travaillé pour Tata Steel pour quelque temps, j'ai travaillé pour Philips pour quelque temps. Après, je travaillais pour NS. C'est le chemin de fer néerlandais et c'est depuis 2 ans que je travaille pour

le SNCB. Donc j'ai toujours eu une carrière internationale. J'ai voyagé beaucoup et on a habité dans plusieurs pays.

Antoine Cordier: [00:02:55] Donc oui, vous avez un peu touché à tout. Oui, voilà simplement au niveau. Donc, on va directement rentrer dans le vif du sujet. Donc, qu'est ce qui a lancé l'initiative, en fait, de faire un rapport de RSE ? Un rapport de CSR au sein de la SNCB? Est ce que ça a été des motivations internes? Donc, par exemple, une motivation de l'organisation ou une personne qui a vraiment mené ce projet sur la table?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:03:24] C'est vraiment la direction Sophie Dutordoir, avec quelques membres de Executive Committee qui ont lancé l'idée pour créer un département CSR et qui m'ont demandé, avec aussi avec l'expérience que j'ai aux Pays-Bas, de lancer ça pour la SNCB. Et aussi parce que c'est important pour une entreprise comme SNCB qui est une entreprise importante dans la structure de la société et aussi importante dans tout ce qui est mobilité, qu'on doive donner l'exemple. Quand on parle de déchetteries, mais aussi quand on parle d'énergie ou d'accessibilité où tous les autres sujets et dans plusieurs cas, on est encore un petit peu derrière et c'est mieux d'être en avance.

Antoine Cordier: [00:04:23] Vous savez s'il y a aussi eu des pressions externes? J'entends par exemple au niveau de loi qui pourrait arriver, des demandes du gouvernement et une demande citoyenne ou des utilisateurs.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:04:34] Pas nécessairement. Il y a deux ans, c'était vraiment l'initiative de la direction de le faire. Et naturellement, on avait déjà un petit département environnement qui a suivi les lois et qui, s'assure qu'on fasse tout comme les lois, nous dit de le faire. Mais on a mis ça tout ça sur un plan plus haut, maintenant, plus large et vraiment transposable dans toute l'entreprise. Et ça, c'était moins le cas. On a toujours bien suivi toutes les lois et tout ça et les règlements, mais on est en train de devenir beaucoup plus ambitieux qu'on était il y a 2, 3, 4 ans.

Antoine Cordier: [00:05:22] Combien de personnes ont travaillé en fait en ce moment sur le rapport? Donc voilà, vous me dites que c'est une équipe parce que ça reste une équipe de deux ou trois personnes, une équipe d'une dizaine de personnes ?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:05:32] Non, c'est une équipe de presque 15 personnes maintenant

Antoine Cordier: [00:05:38] Toutes issues du département CSR ?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:05:42] Ils sont tous dans le département CSR. Ils sont tous dans mon équipe.

Antoine Cordier: [00:05:46] Ouais, ok, voilà. Parce que parfois, on a aussi des observations où plusieurs départements travaillent entre eux.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:05:52] Alors on a des ateliers, par exemple. Et là, il y a encore des responsables pour environnement et tout ça. Mais les personnes que je parle, c'est vraiment l'équipe CSR transversale pour toute la SNCB,

Antoine Cordier: [00:06:05] Donc, juste parce que du coup, je n'ai pas su le consulter étant donné qu'il n'est pas encore sorti. Vous savez quel format vous voulez utiliser? Est ce que vous suivez des directives pour le rapport?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:06:17] On va suivre les GRI, mais pas encore pour cette année parce qu'on n'était pas tout à fait prêts. Et le Corona nous a bloqué dans nos formations GRI. Comme cela, on avait planifié de lancer un premier rapport cette année, qui va encore dans les directions de GRI. Et comme ça, on a préparé des formations pour tous ceux qui sont impliqués. Mais on a été obligé d'annuler tout ça plusieurs fois comme ça. On a rapporté ça pour faire l'année prochaine. Donc, pour exemple, on a préparé les gens, beaucoup des choses comme ça. On a commencé de faire notre bilan carbone. On a commencé de mieux suivre notre consommation d'énergie, d'avoir des KPI sur nos déchetteries, etc. Etc. Comme ça, il y a plusieurs points. On a développé maintenant une package de KPI pour bien suivre tout ce qui est CSR.

Antoine Cordier: [00:07:25] Ok, donc, si je comprends bien, le premier rapport ne serait peut être pas forcément du GRI, mais l'objectif est d'atteindre ce standard là.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:07:31] Oui.

Antoine Cordier: [00:07:33] Oui, c'est ça que j'ai cherché à comprendre. Voilà donc dans votre équipe et dans les personnes impliquées dans la réalisation du rapport. C'est quoi le plus haut niveau hiérarchique impliqué ?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:07:48] Dans mon équipe? C'est moi.

Antoine Cordier: [00:07:51] De la réalisation globale du rapport. Et que.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:07:54] Oui, mais bon, quand tu regardes dans une structure comme la SNCB, on a aussi le département communication et c'est eux qui écrivent vraiment

le rapport. C'est chez nous, on donne beaucoup d'inputs, c'est comme ça. Ce sont des personnes qui travaillent directement pour moi et elles sont vraiment en charge pour trouver tout ce qu'on a besoin pour le reporting GRI.

Antoine Cordier: [00:08:23] Voilà donc au final la personne travaillant sur le projet la plus haut placée, on va dire c'est vous. Mais le soutien provient aussi du l'Executive Committee, comme vous l'aviez mentionné au début. C'est bien ça? Aussi, quelles ont été les motivations pour établir un tel rapport?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:08:45] C'est parcequ'on veut montrer notre responsabilité CSR comme entreprise publique et on veut montrer ça à l'interne parce qu'on a une grande entreprise, presque 20.000 personnes qui travaillent avec nous, mais aussi à nos clients et nos stakeholders.

Antoine Cordier: [00:09:09] Donc voilà, c'est un peu une question d'image et de d'exemple.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:09:16] Oui, c'est plutôt l'exemple que l'image, parce que on suit déjà beaucoup d'aspects de GRI, mais le GRI donne une bonne structure pour bien le suivre aussi à l'externe.

Antoine Cordier: [00:09:30] Et quelles étaient les autres motivations, s'il y en avait

Jeroen Alting Von Gesau: [00:09:34] C'est spécialement de trouver un bon format qui est utilisé aussi par les autres comme ça le benchmarking est plus facile. Ça aide aussi dans le benchmarking, dans la communication interne et externe et c'est fortement lié au KPI qu'on utilise

Antoine Cordier: [00:09:58] Pour vous situer par rapport aux autres. D'autres motivations ?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:10:04] Non, je crois que ça.

Antoine Cordier: [00:10:07] Aussi, pour vous, quelles ont été les publics que vous visiez en premier par ce rapport?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:10:17] Oui, ça, c'est difficile et parce que le rapport, comme on le publie aujourd'hui, c'est vraiment lu par nos propres personnels, mais aussi par beaucoup les stakeholders, un peu moins par les clients, parce qu'ils veulent juste acheter un billet et c'est moins adresser un rapport comme ça. Mais je crois, le personnel et les stakeholders sont le plus important.

Antoine Cordier: [00:10:43] D'accord, oui. Pour vous aussi. Est ce qu'il y a des éléments que vous avez vraiment voulu mettre en avant dans ce rapport? Et pourquoi?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:10:53] Oui, c'est tout ce qui est Carbon Footprint. C'est que l'on est le consommateur d'énergie le plus grand en Belgique. Et comme ça, tout ce qu'on fait dans le marché de l'énergie a un grand effet sur le marché belge.

Antoine Cordier: [00:11:13] Aussi, quelles ont été pour vous-même si pour le au moment ce n'est pas encore le cas, car il n'est pas encore sorti, mais déjà le fait d'entrer dans ce processus, de faire du reporting sur vos performances au niveau du développement durable. Quels sont les principaux bénéfices que vous observez?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:11:42] Les premières choses, c'est que depuis un an et demi, on voit vraiment que ça commence à vivre dans l'entreprise. Tout ce qui est à CSR il y a un an et demi, personne ne connaissait le mot CSR et maintenant on reçoit beaucoup d'attention partout dans l'entreprise. Lundi prochain, je suis dans un atelier à Malines parce qu'il veut commencer un projet UpCycling. Et comme ça, on voit beaucoup des initiatives qui commencent. Et ça, c'est important dans une grande entreprise industrielle parce qu'on est aussi une entreprise industrielle avec les trains. C'est important que tout le monde ait ce feeling CSR.

Antoine Cordier: [00:12:32] Vous avez observé d'autres bénéfices en travaillant sur ce rapport?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:12:37] Oui, c'est le rapport, mais c'est plutôt parce que ça commence avec les stratégies CSR qu'on fait nous mêmes et avec ça, c'est un petit peu moins lié au rapport. Mais là, le rapport, c'est un des étapes dans notre projet total. Hein, c'est pas juste le rapport.

Antoine Cordier: [00:13:02] Donc, ça permet vraiment de l'aligner avec la stratégie de la SNCB sur ce sujet là.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:13:09] Oui, oui.

Antoine Cordier: [00:13:11] qu'en est-il pour vous, quelles sont les principales barrières? Quelles sont les principales barrières que vous rencontrez dans la réalisation du rapport?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:13:19] Oui, c'est toujours trouver les bons chiffres dans tous les coins de l'entreprise. Des chiffres qui ne changent pas chaque mois et qui sont corrects.

Antoine Cordier: [00:13:33] Oui, oui, vous avez vous rencontré d'autres barrières?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:13:38] Non, je crois, ça, c'est vraiment le barrière le plus grand.

Antoine Cordier: [00:13:42] La collection des chiffres.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:13:43] Les chiffres, oui, oui.

Antoine Cordier: [00:13:47] Vous en avez déjà un petit peu parlé quand je parlais des bénéfices. Quels changements vous avez pu observer du fait d'avoir commencé à rentrer dans l'initiative d'établir des rapports de développement durable?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:14:00] Ça commence aussi à donner une certaine structure aussi, dans les chiffres comme ça, les gens, ils commencent de penser ah oui, on doit publier un chiffre chaque année. Ça veut dire qu'on doit mesurer. On doit mieux le suivre qu'on le faisait auparavant. Et c'est aussi comme avec les ISO, cette certification. C'est un peu pareil. On est obligé de suivre des choses et de bien rapporter des choses.

Antoine Cordier: [00:14:29] Voilà, mais vous dites ça au au niveau de l'ensemble de l'organisation ou pour votre équipe, l'équipe de développement durable?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:14:36] Non, c'est aussi pour l'organisation. C'est aussi la conscience.

Antoine Cordier: [00:14:40] Mais le voilà justement et je me demandais aussi. Je pense que pour cette question, ça reste vraiment tôt au stade où en est le reporting au sein de la SNCB. Mais ce que vous voyez peut-être des changements organisationnels qui se profilent grâce à ce rapport ?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:15:01] Non pas encore. C'est un petit peu trop tôt.

Antoine Cordier: [00:15:05] Oui, mais voilà, c'est ce que je me suis dit. Soit là, je pense qu'il s'agit de la grande difficulté que je rencontre. Dans ce cas d'étude, c'est qu'il y a déjà très peu d'entreprises publiques en Belgique qui font du reporting. Oui, et c'est simple. En fait, vous êtes 3.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:15:23] Oui, oui, oui.

Antoine Cordier: [00:15:25] 3. La SNCB et Proximus, c'est le Service public de Wallonie et le Service public Wallonie n'en a posté qu'un pour le moment,

Jeroen Alting Von Gesau: [00:15:33] C'est comme nous, on commence.

Antoine Cordier: [00:15:34] Oui, voilà. Et il y a juste Proximus qui le fait depuis un peu plus longtemps. Mais c'est parce qu'étant cotée en Bourse, ils ont déjà une obligation légale de rapporter leurs chiffres.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:15:48] Ouais, ouais, ouais.

Antoine Cordier: [00:15:49] Donc, c'est pour ça. C'est un peu une difficulté pour moi de trouver les entreprises. J'avais très peur de ne pas arriver à contacter les différentes personnes. Pour obtenir les interviews du coup, parce que je ne pouvais pas dire « ah oui je vais aller ailleurs ». Du coup, parce que je ne peux pas, oui. Aussi, est ce que vous vous êtes formés au CSR à la SNCB? Est ce que le personnel est formé aussi?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:16:15] On commence de faire ça maintenant.

Antoine Cordier: [00:16:17] Ok, du fait d'avoir commencé à faire du reporting ou justement, c'est le fait d'être commencé à être formé qui a mené à cette initiative.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:16:25] C'est plutôt parce que le plan CSR demande une formation pour nos jeunes comme ça. Bon, ça, c'est ça. C'est aussi bien finalement dans le GRI Reporting. Mais ce n'est pas pour le GRI reporting qu'on a commencé la formation.

Antoine Cordier: [00:16:48] Je me rends compte que ça va beaucoup plus vite que prévu avec le Service public de Wallonie, mon interview, j'ai dû écourter de quelques questions et là, ça va très vite.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:16:57] Oui. Ça va.

Antoine Cordier: [00:16:58] J'obtiens quand même beaucoup d'informations très utiles et très intéressantes. Oui, oui, ça fera moins à retranscrire. Mais quel est le coût estimé pour vous de la publication du rapport?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:17:18] Mais ça, je n'ai aucune idée encore, non? Non, ça, je ne peux pas dire.

Antoine Cordier: [00:17:23] Vous avez un budget, peut être qui a été alloué à sa réalisation?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:17:27] Oui, mais c'est vraiment chez nous, le département de communication, parce que ça, ça va faire part de notre rapport annuel qu'on publie déjà.

Antoine Cordier: [00:17:38] Oui, voilà donc, c'est à dire le fait que ce soit intégré. Ça, vous dépendez aussi un peu de leur budget à eux. Donc, oui, mais je sais pas si vous aviez peut être

une idée aussi bêtement, vous pouviez en parler du surplus. On va dire qu'il doit être mis au budget.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:17:56] Aucune idée encore

Antoine Cordier: [00:17:59] Ce que les chiffres que j'avais variaient beaucoup.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:18:01] Oui, oui, ça, je comprends.

Antoine Cordier: [00:18:02] Oui, j'étais tombé sur une étude qui expliquait que sur les 150 entreprises publiques qui l'avaient fait en 2014, le plus bas prix, c'était 3000 euros et le plus haut est à 300 000 pour la publication d'un rapport. Ils expliquaient qu'ils pouvaient comprendre que certaines entreprises ne publie pas un rapport chaque année.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:18:27] Ouais, ouais, ouais.

Antoine Cordier: [00:18:31] Sinon, ça serait un peu cher.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:18:32] Ah ça, je comprends. Oui.

Antoine Cordier: [00:18:35] Mais du coup, du fait déjà progresser dans ce rapport, est ce que vous avez déjà des idées de choses que vous voudriez améliorer pour le prochain?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:18:46] Oui, mais ça, c'est difficile à dire parce qu'on n'a pas publié un report encore.

Antoine Cordier: [00:18:50] Oui, c'est pour ça.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:18:51] Oui, oui, oui, oui,

Antoine Cordier: [00:18:54] Mais je sais pas si vous aviez déjà des idées de

Jeroen Alting Von Gesau: [00:18:57] Non, pas encore. Parce que ça, c'est vraiment pour moi la prochaine étape.

Antoine Cordier : [00:19:04] Vous savez, déjà, vous avez déjà une idée de la fréquence à laquelle vous voulez le publier. Est-ce que ça rentrerait dans le rapport d'activité chaque année ou est ce que ce serait

Jeroen Alting Von Gesau: [00:19:12] Si, si ça marche bien la première fois? Oui, oui.

Antoine Cordier: [00:19:19] Parce que, notamment ici, le Proximus le fait chaque année, le SPW le fait tous les trois ans.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:19:25] Mais la meilleure chose, c'est chaque année, mais on doit juste voir comment ça passe les premières fois. Et si ça marche bien, c'est facile à faire chaque année.

Antoine Cordier: [00:19:38] OK, mais aussi comment ce que vous choisissez? Vous avez choisi vraiment de mettre l'accent sur le bilan carbone, notamment du fait de la taille de la SNCB en termes de consommation d'énergie. Comment vous avez établi les sujets principaux que vous traitiez?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:20:03] Comme ça, on a sept piliers, vraiment CSR et pour chaque pilier, on a regardé. Qu'est ce que c'est vraiment important pour notre entreprise? Et on a aussi regardé aux autres entreprises. Naturellement, mais aussi dans tout ce qui est un reporting, qu'est ce qui est demandé, etc. C'est vraiment une combinaison comme ça. Nos pilier sont aussi très différents tu as énergie, tu as déchetteries, tu as accessibilité, achat durable, construire durable, mais aussi des sols pollués pour l'exemple et chaque pilier représente quelque chose d'important dans notre entreprise.

Antoine Cordier: [00:20:50] Voilà. Mais du coup, c'est un peu cette analyse de matérialité, comme on l'appelle. Vous l'avez réalisé vraiment quasiment totalement en interne?

Jeroen Alting Von Gesau: [00:21:00] Oui, oui,

Antoine Cordier: [00:21:02] Il n'y a pas eu de consultation d'autres stakeholders pour.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:21:06] Non, non, pas vraiment. C'était vraiment. C'était vraiment développé par nous.

Antoine Cordier: [00:21:15] Mais du coup, pour moi, je vous avoue Bah voilà, c'était beaucoup plus vite que prévu. Je vois ici le progrès dans mon mémoire. Je ne sais pas si j'arriverai à le publier en août, donc ce sera peut-être en janvier. En tout cas, je vous enverrai un exemplaire de mon mémoire. Si j'ai si éventuellement d'autres questions qui reviennent. J'ai votre adresse email maintenant.

Jeroen Alting Von Gesau: [00:21:48] Ouais, super, super, merci.

Annexe 4 : Transcription de l'interview avec Mme Warrant

Antoine Cordier: [00:00:02] Comme je l'ai expliqué dans mon email, je m'appelle Antoine Cordier, je suis étudiant ici en Master 2 en sciences de gestion, à l'UCLouvain, et je réalise en fait mon mémoire sur les pratiques de reporting social et environnemental en Belgique, avec une étude de cas du Service public de Wallonie, de la SNCB et de Proximus. Et en fait, pour pouvoir analyser un peu chacun vos méthodes, vos motivations, etc. Et puis, comparer et voir où est ce qu'on trouve des ressemblances et où s'il y a des différences entre vous. Et puis en rapport à la théorie sur le sujet.

Françoise Warrant: [00:00:39] Ok, simplement pour commencer, vous donc vous me signalez sans en demander l'autorisation que vous enregistrez.

Antoine Cordier: [00:00:45] Je ne vous l'ai pas demandé ?

Françoise Warrant: [00:00:47] Euh non vous m'avez signalé que vous enregistrez. Pour moi, y a pas de problème, mais j'aimerais que vous preniez tout de suite l'engagement de nous faire parvenir votre mémoire. Parce qu'évidemment, c'est intéressant pour nous de voir aussi, justement, comment, à la fois comment vous analysez nos propres pratiques, mais en même temps de voir comment ça se joue du côté de la SNCB et de Proximus.

Antoine Cordier: [00:01:12] Oui, pas de soucis, mais dans tous les cas, je ne sais pas si vous êtes d'accord, quand je l'aurais fait, si si dans le cas où on me le demande, vous êtes ok que je leur envoie aussi?

Françoise Warrant : Ouais, ouais, ouais.

Antoine Cordier : Dans tous les cas, oui, voilà. Pour moi, c'est un grand plaisir, justement, de pouvoir le partager et leur répondre. C'est beaucoup mieux que ce soit ainsi plutôt qu'il prenne la poussière sur une armoire.

Françoise Warrant: [00:01:31] Et votre promoteur? De qui s'agit il?

Antoine Cordier: [00:01:34] Yves De Rongé qui donne justement le cours de reporting à la faculté LSM.

Françoise Warrant: [00:01:40] D'accord, oui.

Antoine Cordier: [00:01:43] Donc, pour directement passer à la suite est ce que vous pouvez un peu me parler de vous, donc au niveau de votre post et de votre formation.

Françoise Warrant: [00:01:51] Oui, donc, j'ai une formation de juriste. Je suis une juriste vraiment non pratiquante, bien que j'ai travaillé en faculté de droit pendant plusieurs années au début de ma carrière et je me suis assez vite orienté vers l'évaluation des politiques, des politiques publiques, en particulier des politiques de recherche et d'innovation, des politiques qui ont trait à la mobilité, des politiques en matière de développement durable. Et j'ai travaillé donc longtemps en milieu universitaire. Et puis à la Commission européenne, dans un service de prospective à la DG recherche, je suis retourné ensuite à l'université, dans une dans une autre faculté, toujours à l'UNamur. Et puis, j'ai travaillé pendant un certain nombre d'années dans le milieu associatif, à la fois pour dans des organismes qui sont en charge de prospective et avec une spécialisation en prospective technologique. Et j'ai également exercé la fonction de conseiller stratégique dans des grosses ASBL. Voilà le pilotage du du plan du plan stratégique et ce genre de choses. J'ai rejoint le Service public de Wallonie il y a 7 ou presque 8 ans d'ici. D'abord, pour faire partie d'une petite équipe, une petite cellule autonome d'avis en développement durable qui conseillait le gouvernement sur les projets de décrets, les projets de stratégies et de plan avec les lorgnettes développement durable. Cette cellule, depuis, a été dissoute et j'ai intégré la Direction du développement durable où je m'occupe de différents travaux, de différents travaux stratégiques et notamment le rapport de responsabilité sociétale en 2019. Et je serai en charge du du prochain rapport en 2022. Qui, comme vous le savez, n'est pas une obligation pour nous que nous sommes, donc c'est comme ça aussi que le rythme de reporting est libre chez nous. Il n'est pas contraint par la réglementation et donc on a opté pour un reporting qui n'est pas qui n'est pas annuel parce que ça, il n'y avait pas suffisamment d'éléments de changement et ça nous paraissait préférable de nous aligner plutôt sur le je dirais ceux sur le cycle qui est lié à comment dirais je, au contrat d'administration. Voilà, enfin, on va y venir. Totalelement.

Antoine Cordier: [00:04:51] Ok, j'avais une question justement par rapport à ça. Pourquoi justement avoir fait sur plusieurs années, donc sur ces exercices de trois ans plutôt qu'à faire un rapport annuel?

Françoise Warrant: [00:05:03] Pourquoi? Mais justement, donc, parce qu'on n'était pas tenu de le faire chaque année et que ça a tout de même un coût. D'abord, en euros un coup financier du fait que, bien entendu, on recourt à la consultance de façon à être vraiment guidé dans le processus et guidé jusqu'à l'obtention du label GRI qui était, nous semble t il, vraiment un gage de sérieux dans la démarche. Si on obtenait cet estampillage, puisque nous sommes aussi promoteurs auprès des acteurs économiques privés en Wallonie, nous sommes promoteurs

justement de différentes démarches en matière de développement durable et notamment celle d'effectuer du reporting. Donc, il nous semblait vraiment aller de soi de s'embarquer dans une démarche d'exemplarité purement volontaire.

Antoine Cordier: [00:06:12] Donc, voilà, justement c'est bien, moi ça me permet en fait, avec vos explications directement d'enchaîner d'une question à l'autre, un peu dans le désordre, mais c'est pas grave. Vous parlez justement de ce coût pour vous. C'est si vous avez un chiffre exact, c'est encore mieux. Mais pour vous, si vous avez un chiffre exact c'est mieux mais quel a été pour vous le coût estimé de la publication d'un tel rapport? Donc vraiment tout compris. Donc les coûts de personnel et éventuellement les développements de systèmes de collection des données. Et si vous me parlez de consultance et aussi le budget alloué, est ce que c'était le même? Ou est ce qu'il y avait une véritable différence?

Françoise Warrant: [00:06:45] Le même que quoi, dites

Antoine Cordier: [00:06:47] Donc entre ce qui a été dépensé pour vous si vous avez une histoire publication du rapport et le budget alloué initialement.

Françoise Warrant: [00:06:55] A vrai dire, c'était une première. Ça, ça n'a pas fait l'objet d'une estimation précise. Il se fait que l'action était prévue dans le cadre de la deuxième stratégie wallonne de développement durable. Donc, l'action était prévue, mais elle n'avait pas été budgétée. Elle était reprise également dans le cadre du premier contrat d'administration qui lie le SPW et le gouvernement wallon. Et donc, voilà, il y avait le feu vert pour s'embarquer là dedans, alors il y a eu des coûts de consultance, il y a eu des coûts de mise en forme graphique et il y a eu le coût salarial, essentiellement le mien, mais pas du tout à quatre cinquièmes, peut être à hauteur de deux cinquièmes sur huit mois, je dirais. Il n'y a pas de Timesheet qui a été dressé pour ce projet, pas plus que pour d'autres projets. Et alors j'ai eu l'appui d'un d'un collègue de la direction qui lui était plutôt Monsieur Data, c'est à dire qu'il faisait l'interface, vraiment, pour qu'on puisse aller pêcher dans les différents services producteurs de données les chiffres dont on avait besoin. Et là, c'était une intervention vraiment plus ponctuelle qui devait être de l'ordre de... un jour semaine, pendant un mois, quelque chose comme ça

Antoine Cordier: [00:08:43] Et vous avez peut être éventuellement un ordre de grandeur au niveau de ses coûts, comme la consultance, la mise en charge graphique, vos coûts salariaux.

Françoise Warrant: [00:08:52] Écoutez, je n'ai pas la mémoire des chiffres. Et puis, je pense que ce sont des chiffres que je ne suis pas nécessairement autorisée à communiquer. Donc, je préfère ne pas m'avancer là dessus.

Antoine Cordier: [00:09:08] Bien sûr, je comprends pas de problème. Non, c'était justement voilà de ce que j'avais déjà trouvé dans la recherche, le coût estimé de manière générale pour le service public est estimé à environ 60 000€ pour la production d'un rapport. Même si on a les plus hauts observés montent jusqu'à 300 000€... C'est quand même assez élevé comme somme.

Françoise Warrant: [00:09:29] Mais oui, on est pas du tout allé aussi haut. On est vraiment proche de la fourchette basse.

Antoine Cordier: [00:09:37] Je pense que le plus bas est à 3 000 euros au total.

Françoise Warrant: [00:09:41] Ah oui oui, ça, ça paraît quand même assez assez léger. Évidemment, tout dépend de l'ampleur de la mission qui est confiée aux consultants. Et si on avait opté quand même pour une mission relativement large et où on n'a pas eu de coûts d'audit, du fait, c'est un choix qu'on a fait. Donc, je vous ai mentionné les coûts de consultance, les coûts de mise en forme graphique, des coûts salariaux internes SPW, et alors il y a eu un coût qui est, si mes souvenirs sont bons, de l'ordre de 2005-2500 euros pour l'estampillage GRI.

Antoine Cordier: [00:10:25] Vous avez justement dû faire un audit GRI pour ce rapport ?

Françoise Warrant: [00:10:30] Non, non, c'est pas, ce n'est pas à proprement parler un audit, c'est simplement l'estampillage par leur part, leurs services et donc ça, c'est un coût qu'on a estimé vraiment utile pour la crédibilité du rapport. Par contre, on a parcouru un service d'audit pour la vérification des chiffres, etc. Parce que comme c'était déjà sur base tout à fait volontaire et que ces chiffres y sont collectés aussi dans d'autres contextes, notamment le contexte du suivi du contrat d'administration, il y avait un degré d'assurance suffisant, lié et donc on a laissé de côté l'option de l'audit et donc les coûts relatifs.

Antoine Cordier: [00:11:25] Ok, mais voilà, moi aussi je veux une des questions. Justement, c'était pour savoir si vous aviez suivi un schéma en particulier. Un exemple de référence ou si ça avait été plus au feeling. Ou si, justement, vous aviez suivi les directives générales. Mais du coup, je vois que ça... Mais du coup pour prendre la première question que j'avais prévu, c'était qu'est ce qui a lancé l'initiative de faire un rapport, justement de RSE? Est ce que c'est une personne, la politique mise en place, un évènement?

Françoise Warrant: [00:11:49] Mais donc, c'est essentiellement dans le cadre de la deuxième stratégie wallonne de développement durable et qui est donc une stratégie qui est prévue par un décret désormais. Depuis depuis 5, 5, 6 ans. Et donc voilà, c'était une des actions du décret qui, dans une logique d'exemplarité vis à vis de la promotion qu'on fait auprès des acteurs économiques, du développement durable, des objectifs de développement durable et du reporting en la matière. Voilà donc, c'était vraiment animé par ce souci d'exemplarité et et donc, dès le départ, on a pu vraiment bénéficier de l'appui très franc de la part du top management, donc secrétaire général et l'ensemble des directeurs généraux, puisque les compétences de l'administration wallonne service public de Wallonie sont quand même très étendues. Et donc, il y a, il y a toute une série de directions générales et donc l'ensemble de ses directeurs généraux plus d'un secrétaire général forment ce qu'on appelle le comité stratégique et donc, à divers moments, il y a eu validation, évidemment, du processus par le top management. Donc, au sur le principe même de lancer, de lancer la confection du rapport. Et puis, à divers moments, de façon à ce que les contenus soient soit vraiment validés. Et surtout, que les engagements qui étaient exprimés dans le rapport soient tout à fait en ligne avec les décisions du top management.

Antoine Cordier: [00:13:50] Ok, donc de ce que j'entends, c'était vraiment des motivations donc on va dire interne, donc les motivations de l'organisation et pas de pression plus ou moins externe de fournir ce type de rapport.

Françoise Warrant: [00:14:00] Non, non, il n'y a pas eu du tout de pression externe. En même temps, il y a eu un énorme intérêt de la part des parties prenantes, donc bien entendu, dans le processus pour bâtir notre analyse de matérialité. Il a fallu réunir les parties prenantes, internes comme externes. Et du côté de l'externe, je ne sais pas si vous avez lu... ?

Antoine Cordier: [00:14:24] Oui j'ai lu des fournisseur, des ONG. Je pense que...

Françoise Warrant: [00:14:29] Oui voilà le monde associatif, le monde économique et alors toute la fonction publique régionale autre que le SPW, c'est à dire les organismes d'intérêt public et les pouvoirs locaux, ont été réunis et et de toute part, ça a recueilli vraiment un intérêt très, très vif. Et pour vous donner un exemple, les fournisseurs, par exemple, n'avaient jamais été réunis de façon regroupée en ce sens qu'évidemment, ils ont des liens très, très forts avec le service public de Wallonie, avec le service qui est adjudicataire d'un marché public. Mais c'est une relation bilatérale, tandis qu'ici, c'était vraiment du multilatéral. C'était l'ensemble des fournisseurs qui étaient des plus gros fournisseurs qui étaient réunis à cette occasion et

vraiment, ça a suscité, d'abord, on a constaté une grande force de proposition et un véritable intérêt de maintenir un dialogue assez ouvert, assez assez interpellant vis à vis de vis à vis du service public de Wallonie. Donc, pas de pressions subies en amont, mais véritablement de l'intérêt suscité. Alors peut être je ne sais pas si, si ça fera partie de votre jeu de questions, mais ce qui est intéressant peut être la singularité de ce reporting qu'on a fait au niveau du SPW, c'est que ça a en quelque sorte coïncider avec deux autres choses qui étaient relativement nouvelles et qui a un peu chauffé les esprits du top management en ce sens que on était en 2019, en voie d'achèvement du premier contrat d'administration qui fixait un peu les obligations respectives du gouvernement et du et du SPW et qui en fait, dans ce contrat d'administration, il y a vraiment toute une feuille de route sur l'activité qui est menée au sein de l'administration wallonne. Avec les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels soient transversaux, soient établis par métiers, mais donc une vision d'ensemble de la conduite des affaires qui est extrêmement claire, qui est plus plus claire que précédemment et qui est qui, en plus, faisait l'objet de suivi de reporting propres aux contrats d'administration. Et donc, là, c'était un peu du pain béni pour pour nous dans le cadre du reporting, puisque pour une bonne part, on a vraiment pu directement appuyer dans ces chiffres là pour pour en rendre compte. Donc, c'est un premier élément. Un deuxième élément, c'est que pour la première fois en 2019, l'administration publique a préparé son propre mémorandum à la veille des élections régionales. Ça ne s'était jusqu'à présent pas fait. Et c'est intéressant parce que donc, il y avait une remontée d'une collecte vraiment d'idées, de recommandations de la part des différents services à l'attention du futur gouvernement puisqu'on était à la veille des élections. Et donc ça, ça offrait aussi une information assez riche sur les orientations que le management comptait prendre. Donc ça, c'est un deuxième élément. Et troisième élément, il se fait que en 2019 s'est achevé un exercice qui a duré six à huit mois, qui s'est appelé « Vision 2030 », qui était en fait un exercice de prospective organisationnel dans lequel tous les directeurs généraux, tous les membres du comité stratégique ont vraiment se sont projetés se sont projetés en 2030 et se sont demandés comment aller vers quoi allait évoluer l'offre de services publics qui sont de nos compétences et donc tout cet ensemble de matériaux permettait vraiment d'être repris et d'être ressaisi dans ce rapport RSE, notamment d'être repris à la fois pour pour les chiffres, pour montrer où on en est, où on en était, mais aussi pour proposer au top management de prendre, sur base de l'analyse de matérialité qui a résulté, des consultations internes et externes sur base des matières qui ont été identifiées, de prendre des engagements, mais sur lequel ils avaient déjà solidement réfléchi puisque ça se trouvait déjà dans le mémorandum au gouvernement et que ça se trouvait également dans les livrables liés à la « Vision 2030 ». Vous voyez donc, il y a eu, et ça en

quelque sortes ce n'était même pas prévu à l'avance, mais il y a eu un parfait alignement des planètes avec cette coïncidence de de travaux qui ont vraiment servi à alimenter le rapport RSE en 2019.

Antoine Cordier: [00:20:15] Le bon timing?

Françoise Warrant: [00:20:16] Oui, vraiment le parfait timing.

Antoine Cordier: [00:20:19] Mais du coup, je me demandais aussi voilà, je me doute déjà un petit peu de la réponse, pour le rapport, donc de ce que je comprends, il n'y a vraiment que vous qui a vraiment activement travaillé sur le dossier, dont aussi un peu votre collègue dont vous parliez, Monsieur Data, et le reste a plutôt été notamment des consultations auprès d'autres départements, auprès d'autres parties prenantes. Mais donc ici le rapport c'est bien presque que vous.

Françoise Warrant: [00:20:45] Oui c'est à dire que en décembre, en décembre 2018, il y a eu un certain nombre de réunions préparatoires avec notre direction, avec la cellule des stratégies transversales aussi, pour vraiment fixer un peu les modalités de travail avec le consultant qui avait été retenu au terme d'un marché public. C'était à la firme For Ethics que on a fait appel. Une petite boîte de consultance établie à Luxembourg, dirigée par une Belge qui avait déjà travaillé avec plusieurs à plusieurs reprises avec des pouvoirs publics. Et puis, je dirais de décembre jusqu'en... jusqu'en juin. On a mené, enfin, il y avait les travaux documentaires, et puis on a enchaîné tout de suite avec les consultations de parties prenantes, en démarrant par l'interne, suivi par l'externe et donc toute, toute la méthodologie liée à cette consultation aux parties prenantes, on la réfléchissait avec l'aide de la consultante. L'animation était portée à la fois par elle et nous. Parce que là, il y avait peut être un peu de ressources aussi du côté de la coordination de notre direction et moi même. Et puis, à partir du 1er juillet jusque jusque fin août mi- août, voilà et j'ai rédigé les les documents. Et comme il y avait beaucoup de matériaux disponibles, finalement, ça a très facilement été validé par le comité stratégique tout début septembre, parce qu'ils s'y retrouvaient. Ce que je faisais comme proposition pour l'approche managériale sur les différents points, c'était chaque fois fondé sur des travaux qui avaient été mûri en interne. Donc, il y a eu très peu d'allers retours nécessaires avec le top management. Enfin, il y a eu plusieurs allers retours, plusieurs vagues de validation, mais chaque fois, pour obtenir des feux verts, on n'a pas dû revoir la copie et donc c'était un travail d'écriture pendant plus ou moins deux mois. Et puis, et puis alors, il y a le graphiste qui s'y met. Et ça, c'est les

chipotages des publication. Ça, c'est autre chose. Et donc, on l'a présenté officiellement à la mi décembre.

Antoine Cordier: [00:23:43] Voilà pour le travail des graphiste. Parce que bon, je vous avoue, je ne l'ai pas encore exploré en long, en large et en travers. Mais visuellement, il est très plaisant. Et ça, ça fait déjà beaucoup.

Françoise Warrant: [00:23:52] Oui, oui, on était très content de son travail. C'est un gars qui a l'habitude, qui a déjà très souvent travaillé en cheville avec la consultance, For Ethics, qu'on nous avait vivement recommandé. Pour la petite histoire, c'est un c'est un gars qui travaillait dans une première vie professionnelle pour le Trends, c'est pour l'Echo, etc. Pour tout ce groupe. Il avait vraiment l'habitude de travailler à la représentation de chiffres. Et donc voilà, c'est quelqu'un qui fait très attention au sens du propos et notamment du propos chiffré. Et donc il est très soucieux d'une d'infographie assez pédagogique, etc.

Antoine Cordier: [00:24:49] En tout cas, ça se voit. Mais aussi je pense à ça, voilà, vous aviez parlé de vos motivations, notamment le fait, ce rôle un peu d'exemplarité auprès des acteurs avec lesquels vous travaillez avec le Service Public de Wallonie, quelles sont vraiment les autres motivations qui vous ont poussé à établir un rapport de RSE, en plus aussi de ce timing, cette volonté d'exemplarité.

Françoise Warrant: [00:25:11] Bon, ce rapport RSE a été précédé deux ans plus tôt par une autre action qui était également prévue dans la stratégie wallonne de développement durable, qui était celle d'obtenir une notation extra financière, pas seulement pour le SPW, mais pour la Wallonie. Et cette notation extra financière pour laquelle on a fait appel à des consultants spécialisés, une agence spécialisée en notation extra financière, c'est quelque chose qui nous a très bien placé, au regard d'autres communautés régionales, donc des entités semblables à la nôtre. On était on était extrêmement bien classé et vraiment dans dans le top dans le top du classement et on s'est aperçu qu'avec l'obtention de cette très bonne cote, que pour lancer des obligations, lancer des émissions sur le marché obligataire durable, ça nous, ça nous permettait d'accéder à de l'argent à moindre coût. Donc, il y a eu toute une prise de conscience de la part du management, de l'importance même sur le plan de la gestion de la dette publique, de l'importance de montrer avec transparence les efforts qu'on fait en matière de développement durable. Et il se fait aussi que notre direction, qui gère toute une série de choses donc ils gèrent la stratégie wallonne de développement durable, qui traite aussi je ne sais pas si vous en avez entendu parler, de la stratégie régionale en matière d'économie circulaire.

Antoine Cordier: [00:27:10] Ca me dit quelque chose, c'est un sujet qui m'intéresse de manière générale, mais je vous avoue que je n'en connais pas plus. En tout cas, au niveau des efforts wallons sur le sujet de projets gouvernementaux

Françoise Warrant: [00:27:19] Et donc au travers de l'obtention de la notation extra financière qui nous a permis d'emprunter à meilleures conditions financières sur le marché des obligations durables. C'était une belle avancée au travers de la stratégie d'économie circulaire au travers de toute une série d'actions menées dans le cadre de la stratégie de développement durable au travers de l'Alliance emploi environnement en matière de construction, rénovation durable, en matière d'alimentation. Je dirais que la direction avait déjà fait ses preuves et donc on bénéficiait déjà d'une certaine crédibilité par rapport à l'ensemble de l'administration et donc on n'a pas eu du mal à les convaincre que ça valait la peine d'assurer un leadership en matière de reporting durable, que ce soit vis à vis des autres organisations publiques régionales : Forem, l'IFAPME et la Société wallonne de logement, etc. Mais aussi vis à vis des pouvoirs locaux. Parce que on mène toute une série, on accompagne aussi des pouvoirs locaux en matière de développement durable, pas spécialement en matière de reporting, mais dans le cadre de leur plan stratégique, de leurs programmes stratégiques transversaux. Et voilà, tout ça nous laissait penser qu'il y avait une exemplarité, mais un véritable leadership à occuper en matière de reporting durable. Non, mais c'est aussi, et c'est aussi un souhait d'être dans une certaine anticipation quand on voit des travaux qui sont en cours pour le moment au niveau européen justement, en matière de reporting extra financier, en matière de finance durable, il y a encore toute une série de mesures qui ont été votées publiées hier, la taxonomie européenne. On sent qu'il faut préparer les acteurs wallons à toutes ces choses qui leur pendent au nez. Et donc, on a montré un peu la voie de l'anticipation sans que ça s'impose à nous. On prend l'initiative et on a trouvé ça très profitable parce que sur les six engagements qui émane du rapport RSE, je me souviens que quand j'ai proposé le manuscrit à la secrétaire générale pour sa validation, elle m'a dit « tiens ben sur l'engagement qui porte vraiment le plus sur l'interne, on doit encore hisser le niveau d'ambition. ». Donc, ils se rendent compte aussi que au travers d'un document comme ça, avec une officialisation des engagements, finalement, ça motive aussi les troupes en interne. D'ailleurs, tout à l'heure, vous parliez de pression. Est ce qu'il y a eu des pressions? Je vous ai répondu qu'il n'y avait pas eu de pression externe, mais en réalité, on observe depuis quelques années une certaine pression interne de la part de certains agents. Il y a par exemple, au moment des marches climat, il y a eu une ou plusieurs centaines d'agents qui

se sont regroupés dans ce qui s'est appelé « SPW for Climate » et qui ont fait part au management de toute une série de recommandations pour faire plus, donc en interne...

Antoine Cordier: [00:31:07] Oui c'est ce que je pensais, je parlais de motivations internes.

Françoise Warrant: [00:31:10] Oui, il y a il n'y a pas un alignement de l'ensemble des 10.000 agents, mais il y a des fronts runners qui asticotent le management en ce sens et d'ailleurs, ce sont ces gens là qu'on a retrouvé les premiers inscrits lors des consultations des parties prenantes. Mais on a veillé à ce qu'il y ait une belle représentation et d'ailleurs, l'enquête, donc, il y a eu une enquête et puis des Midis du développement durable, avec des interactions plus riches et l'enquête a suscité, je crois qu'il y avait 11% des agents qui ont répondu que c'était vraiment intéressant comme comme taux de réponse.

Antoine Cordier: [00:32:00] Oui, mais du coup, je me permets vite fait de résumer ça comme ça je peux passer à la suite. Donc vraiment, si je vais voir les trois grandes motivations qui vous ont poussé à faire ce rapport de RSE, donc c'était cette volonté d'exemplarité. C'était aussi l'avantage au final financier qui pouvait en tirer, notamment au niveau de vos emprunt, des taux plus avantageux d'avoir cette notation, etc. Du coup, mieux obtenir ces données pour avoir cette notation.

Françoise Warrant: [00:32:23] Oui, et donc là, vous pouvez je vous interrompre? Donc, ce n'est pas le rapport RSE qui nous permet d'avoir accès à des meilleures conditions financières. Mais pour une prochaine notation extra financière, ça nous positionnera encore mieux.

Antoine Cordier: [00:32:39] Mais c'est ça, je me suis mal exprimé, mais c'était ça que je voulais, que je voulais communiquer. Et la troisième, c'était vraiment cet alignement stratégique au niveau de ce que voilà le SPW voudrait aligner au niveau de développement durable de ses volontés. Sur ces différents plans dont vous avez mentionné au niveau de l'environnement, au niveau du logement, au niveau de la rénovation, etc. Donc vraiment, ça, ça collait bien dans, dans cette stratégie là. Et du coup, pour vous donc, voilà une fois qu'il est, une fois qu'il a été établi pour vous, c'était quoi les principaux bénéfices d'établir...

Françoise Warrant: [00:33:14] Le bénéfice, ce je dirais, ça nous avait été communiqué, on l'avait souvent entendu, la consultante nous l'a répété souvent. Ce n'est pas tellement le livrable en tant que tel, mais c'est vraiment le processus que ça, que ça que ça soulève, que ça implique. Avec vraiment la ferme intention de poursuivre en ce sens, c'est d'aller de soi pour pour, pour

tout le monde et certainement pour la secrétaire générale. Et que ce n'était que ce n'était pas un one shot, mais que c'était le début d'une série.

Antoine Cordier: [00:33:58] Mmmm oui donc il y a bien l'intention d'en faire d'autres à l'avenir.

Françoise Warrant: [00:34:01] Oui, et d'autant plus que je ne sais pas si vous avez suivi les Awards pour le meilleur rapport de développement durable. Donc, ce sont des Awards qui sont organisés par l'Institut des réviseurs d'entreprises, en principe chaque année.

Antoine Cordier: [00:34:18] J'ai lu l'article justement sur le sujet par rapport au Service public de Wallonie.

Françoise Warrant: [00:34:21] Et donc voilà, si c'était sympa pour notre premier rapport, on a reçu le prix du meilleur premier rapport et on était les derniers en lice avec...comment s'appelle... l'Antwerp Management School. On était en lice pour le meilleur rapport de développement durable, toutes catégories confondues. Et finalement, c'est l'AMS, donc l'Antwerp Management School, qui est vraiment une haute école. Enfin, une école de gestion entièrement orientée développement durable qui l'a emporté. Mais donc, c'était c'était un très, très bel encouragement pour nous d'être d'être nommé pour deux prix et et d'emporter un premier prix. Donc voilà, on ne va pas s'arrêter en si bon chemin et...

Antoine Cordier: [00:35:20] Et oui, mais vous avez aussi tiré d'autres bénéfices de ce rapport ?

Françoise Warrant: [00:35:25] Mais donc certainement une conscientisation auprès de.. une conscientisation auprès des différents échelons dans la hiérarchie, et ce que j'ai entendu pas mal comme commentaire au sortir du rapport, c'est que ça leur permettait de... de remettre de la transversalité dans toute une série d'initiatives, de plans qui sont pris au niveau wallon et qu'au travers de ce rapport RSE, ça, ça donnait... il y a un travail d'ensembliser qui a été fait et qui permet de voir les apports respectifs d'un plan en terme de développement durable, d'un plan de bien être par rapport aux plans qui sont plus liés à nos missions, etc. Et donc que ça, ça donnait une espèce d'intelligence d'ensemble à tous ces éléments.

Antoine Cordier: [00:36:37] Oui, je dirais peut être si je comprends bien l'idée que vous communiquez une visibilité en fait sur les interconnexions entre les missions de chacun, comment chacun impacte les autres à travers son travail.

Françoise Warrant: [00:36:48] Mais c'était peut être, je dirais, parce qu'on n'a pas encore abordé les difficultés qu'on a rencontrées.

Antoine Cordier: [00:36:54] J'allais l'aborder, justement...

Françoise Warrant: [00:36:57] Ce qui a été vraiment le défi, le défi que cela a représenté pour nous, c'est que je ne sais pas quoi. Contrairement à... prenons une firme qui fabrique du fromage. Voilà, elle a un produit et tout est axé sur la production de ce produit. Ici, on est vraiment sur un multi services, dans des dans des secteurs vraiment très différents. On touche aux infrastructures, on touche au logement, on touche à l'énergie, on touche à l'environnement, à la nature, à l'action sociale. Donc c'est divers et varié. Et c'était ça la difficulté de trouver la couche qui nous qui nous réunit. Il ne s'agissait pas de rentrer dans une analyse de matérialité qui aurait reflété uniquement le métier de telle ou telle direction générale. Il fallait trouver vraiment quelque chose qui fasse sens pour l'ensemble des métiers du SPW. Et ça, c'était vraiment pas facile, parce qu'il ne fallait pas non plus que ça apparaisse comme une démarche abstraite, que ce soit vis-à-vis de nos parties de nos parties prenantes internes ou des parties prenantes externes. Ça, c'est un véritable défi.

Antoine Cordier: [00:38:24] Ok. Vous avez rencontré d'autres barrières, éventuellement lors de la réalisation du rapport ?

Françoise Warrant: [00:38:33] Euh, la barrière pour certains chiffres, mais qui sont liés justement au faible niveau d'ambition que nous avons dans certains domaines internes pour donner un exemple, un des chiffres qui a été le plus difficile à obtenir, c'est le nombre d'implantations immobilières. De combien de bâtiments le SPW mais à l'ensemble de la Wallonie, sur un périmètre vraiment régional. Combien de bâtiments, de combien de bâtiments est propriétaire ou locataire en comptant vraiment la moindre maison d'éclusier, des choses comme ça, c'est un chiffre redoutable à obtenir parce qu'il y a une espèce de comptabilité qui n'est pas encore tout à fait en place, qui se met en place, mais qui, sur le plan immobilier comme sur le plan immobilier. Voilà, ça avait déjà été pointé par la Cour des comptes il y a déjà maintenant quelques années où je ne sais pas sur la flotte de véhicules de service. Des choses comme ça, sur lequel il y avait vraiment un déficit de données. Et donc, évidemment, quand on constate ça, c'est ennuyeux. Donc, soit on sait y pallier, soit, en tant que premier rapport le GRI au moment de fournir l'estampillage, il tient compte de ce premier effort et ils annoncent, écoutez dans le cadre d'un deuxième rapport on n'admettrait pas que vous ne nous fournissiez pas des données. Si vous voulez dans le tableau conclusif, je n'ai pas le rapport sous les yeux, mais il y a un endroit dans le rapport qui fait la synthèse de toutes les données recueillies et vous avez parfois ND. Ce qui veut dire non disponible par rapport à cette non-disponibilité. Le GRI annonce déjà que pour obtenir l'estampillage dans le cadre d'un deuxième rapport, il nous

faudrait inévitablement fournir ces données et donc ce problème de disponibilité des données on l'a tout de même rencontré sur certains plans, alors que ce sont des plans tout à fait internes. C'est vraiment les calculs de nos consommations énergétiques, de nos consommations d'eau, etc. Mais voilà, c'est un gros mammoth quand même. C'est une organisation avec de nombreuses implantations et qui n'a pas d'emblée été attentive à ça. Et donc, évidemment, ce rapport permet de mettre en évidence que des suivis sont indispensables sur certaines questions, que ça ne serait pas normal, justement dans une perspective d'exemplarité, qu'on soit akuya pour fournir certains chiffres dont les parties prenantes ont signalé qu'ils voulaient des réponses précises de la part du management là-dessus.

Antoine Cordier: [00:41:55] Ok. Aussi je pense à ça au niveau du public que vous visiez, est ce qu'il y avait un public en particulier où vous visiez? Est ce qu'entre celui que vous visiez et le public, on va dire réel de ce rapport, c'était le même? Où est ce que vous avez vu une différence?

Françoise Warrant: [00:42:10] Hum, écoutez l'effort a plutôt porté vraiment sur la confection du rapport et sur le processus de fabrication du rapport avec nos oreilles grandes ouvertes au moment des consultations. Après le rapport, il a été publié où la table ronde, 150 personnes invitées, représentatives, disons, des parties prenantes qui avaient été consultées en amont. Il y a eu relais, évidemment, dans la presse. Et puis, il y a eu une piquûre, une piquûre de rappel, justement, avec les Awards qui ont été accordés plus tard, mais bien plus tard puisque avec le Covid ça a eu un an de retard. On a obtenu, on a été nommé aussi dans le cadre d'autres Awards moins ciblés reporting, mais plus liés à la fonction publique. Donc, il y a eu quelques petites piquûres de rappel, mais voilà, on ne peut pas dire qu'il y ait eu des efforts colossaux qui ont été faits pour atteindre tel ou tel public. Ça a transité par les canaux habituels, à la fois de notre direction, au développement durable, mais aussi sur le site institutionnel du SPW, sur le site de la Wallonie et par les réseaux sociaux, etc.

Antoine Cordier: [00:43:43] Ok voilà si c'était pour savoir si vous aviez visé, maintenant, on veut vraiment que ce soit un rapport qui soit orienté pour les citoyens ou pour le management interne. C'était plus ça vraiment si vous avez vraiment un public qui était ciblé principalement et de ce que je comprends, ce n'était pas vraiment le cas.

Françoise Warrant: [00:43:58] Non voilà, les parties prenantes, je sais que ça sert assez bien en interne, justement, au top management et à l'équipe qui les conseille pour l'adoption du contrat d'administration numéro 2. Parce que ça, j'ai oublié de dire, mais c'est peut être une des

principales retombées de ce rapport RSE. C'est que ça a vraiment conditionné l'architecture du contrat d'administration en suivant. Pas trait pour trait mais il y a eu vraiment une assez profonde influence de manière à ce qu'il y ait une cohérence finalement dans les travaux qu'on mène. Et cette cohérence est vraiment là. Le contrat d'administration, le deuxième contrat n'est pas encore officialisé, mais vraiment, sa mouture reflète assez bien les six engagements qui figurent dans le rapport RSE.

Antoine Cordier: [00:44:56] Mais en fait, c'est cool, j'ai même plus besoin de poser mes questions parce que en fait vous allez naturellement vers ce que j'avais après. Donc, justement, c'était pour vous, quels sont les changements, quelles sont les choses que vous avez pu observer après la publication de ce rapport? J'entends ici de ce contrat d'administration, mais est ce qu'il y a d'autres changements que vous avez pu observer? Au niveau des processus, des méthodes ?

Françoise Warrant: [00:45:20] Influence directe sur la préparation du contrat d'administration suivante, qui est la feuille de route du Service public de Wallonie. Après, ça a permis aussi de donner une certaine coloration au plan interne de développement durable, qui est en même temps le plan de déplacement, des déplacements ambition sur lequel on a vraiment la main. Bon après c'est tributaire aussi des personnes qui pilotent ça et en l'occurrence, pour le moment, ça ne fonctionne pas si bien que ça. Mais j'ai déjà eu l'occasion de tirer la sonnette d'alarme en disant écoutez, si on n'avance pas plus vite, on va se retrouver en difficulté pour le rapport qu'on va préparer en 2022 parce qu'on ne pourra pas faire montre d'une réelle progression sur tel ou tel élément. Et donc, ça donne une certaine force de frappe. La perspective de devoir, dans le cadre d'un prochain rapport, rendre compte des efforts effectifs, sert quand même un petit peu de bâton.

Antoine Cordier: [00:46:40] C'est un peu, je n'ai pas, je n'ai pas, je n'ai malheureusement pas le terme français pour justement ça mais justement, voilà, c'était, vous avez des résultats qui sont attendus par après? Oui, l'anglais, ce serait de la compatibility. Mais je n'ai pas le terme.

Françoise Warrant: [00:46:57] Oui, c'est ça, oui, tout à fait.

Antoine Cordier: [00:46:58] Ok, vous avez pu observer d'autres changements, peut être justement au niveau de la collecte des données ou d'autres, des changements organisationnels, des changements au niveau des comportements du fait d'avoir établi ce rapport ? Ça peut très bien ne pas être le cas.

Françoise Warrant: [00:47:14] Oui. Ecoutez, je dirais, c'est déjà pas mal. S'il y a une réelle influence sur la préparation du contrat d'administration, sur aussi la crédibilité de la direction au développement durable et des initiatives qu'elle prend par rapport à d'autres services. Bon, après maintenant la crise Covid a quand même fortement impacté le fonctionnement de l'administration et donc je dirais dans les priorités évidemment, il y a eu d'abord toute la gestion de cette crise qui a été déterminante. Et alors oui, quelque chose qui est quand même, je trouve, un peu une résultante de l'exercice de rapportage... Je vérifie l'heure qu'il est parce que je ne vais devoir vous laisser.

Antoine Cordier: [00:48:13] Oui vous m'aviez dit à 16h, vous avez une réunion. C'est pour ça que j'essaye de profiter pour mes dernières questions mais il m'en reste juste une. Après, c'est bon.

Françoise Warrant: [00:48:20] A l'associatif qui est quand même relativement liée ce rapport, c'est la prise de conscience que l'on a dans le cadre des missions qui sont confiées au Service public de Wallonie, il y a presque une centaine de plans et de stratégies régionales qui sont adoptées et on s'est aperçu, comme je vous le disais, qu'il y avait davantage peut être de compréhension des interconnexions entre telle et telle initiative. Ça, ça formait un ensemble plus cohérent. Bien dans cette recherche de cohérence, on est allé un pas plus loin maintenant en rassemblant tous les pilotes des plans, il y en a autour de la centaine, de façon à ce que, dans une sorte de communauté de pratique, il y ait un dialogue renforcé pour que, à la base, pas seulement au niveau des cabinets ministériels, mais à la base, les agents qui sont en charge du pilotage de ces plans, que soit le plan sur le transport de marchandises ou qu'est ce, qu'il y ait dialogue pour une recherche de autant de synergies possibles. Et j'y vois un certain lien. Enfin, il est peut être un peu lâche, mais enfin, il y a quand même, c'est quand même un des fruits de ce rapport RSE.

Antoine Cordier: [00:49:56] Ok, juste terminer avec une dernière question, ...

Françoise Warrant: [00:50:02] Mais aussi je complète il y a davantage de collaboration induite parce que ça a vraiment été réaffirmé dans le cadre de ce rapport RSE. Il y a davantage de collaborations avec tout l'écosystème public régional, donc. Tous les grands OIP, tous les grands organismes d'intérêt public régionaux. Donc il y a eu cet engagement d'aller plus vers une collaboration avec les autres éléments de l'administration régionale. Et voilà, ça a contribué et on poursuit dans ce sens.

Antoine Cordier: [00:50:41] Ok. Donc juste une question parce que je l'ai oublié de la poser au tout début. Est-ce que vous avez été formé à la réalisation d'un tel rapport et au développement durable de manière générale par le SPW ou pas du tout ?

Françoise Warrant: [00:50:53] Pas de formation au développement durable dans le cadre du SPP. Le recrutement pour être recruté comme expert au sein de la cellule autonome d'avis en développement durable, avec passage devant un très large jury, je pense que c'était suffisant comme attestation. Mais alors avec mon autre collègue, M. Data, on a suivi deux jours, mais qui était, à vrai dire très léger je trouve deux jours de formation délivrés par Cap Conseil voilà qui est un organisme qui intervient souvent pour des rapports RSE. Et voilà, c'était vraiment une introduction à. Je dirais que la meilleure école, c'est de passer par l'exercice et de se rendre compte de ce qu'il y a derrière tout ce jargon GRI, tout ce qu'il y a comme véritables exigences derrière. Et c'est en ça que vraiment, il nous a semblé que le passage par le recours à un consultant était incontournable, aussi bien pour le premier que pour le prochain rapport. On n'envisage pas de ... peut-être que la mission sera plus serrée parce que certaines choses, on pourrait les porter désormais en propre. Mais ça reste incontournable parce que ce sont des gens aussi qui sont justement très en lien avec les organismes comme le GRI puisque c'est ce référentiel là qu'on a privilégié et donc leur proximité avec le GRI nous permet de nous informer aussi sur ce qu'il y a lieu d'amener comme type de données.

Antoine Cordier: [00:52:59] Ok, ben écoutez, moi, j'ai tout ce que je voulais. En tout cas un énorme merci pour avoir pris le temps de répondre à mes questions. Je trouve que le reporting durable, c'est vraiment, surtout dans le domaine du public et la recherche, d'ailleurs, est d'accord sur le sujet. C'est encore un domaine qui est assez sous étudié, donc c'est vraiment super intéressant de pouvoir un peu se renseigner. Les initiatives qui se font actuellement en Belgique et voir comment ça se compare avec ce qui se fait dans le monde. Donc vraiment un tout grand merci et juste je ne sais pas si vous avez une dernière petite note ou quelque chose que je n'ai pas mentionné, pas abordé ou quelque chose que vous souhaitez partager.

Françoise Warrant: [00:53:33] Voilà écoutez il me semble que j'ai déjà communiqué pas mal de choses. Je vais vous souhaiter bonne chance. Vous remettez votre mémoire en principe... ?

Antoine Cordier: [00:53:41] Le 11 août pour la remise si j'ai mon autorisation d'impression, ça, c'est pas encore gagné. Mais si je l'ai la remise le 11 août et la défense est entre le 26 et le 31 août.

Françoise Warrant: [00:53:55] Ok. Eh bien, bonne, bonne chance, bonne chance à vous! Et donc, je serai une lectrice intéressée de votre grand travail.

Antoine Cordier: [00:54:03] Dans tous les cas, je vous enverrai la retranscription. Fin juillet, début août, parce que j'aurai besoin de votre signature pour avoir votre accord. Vous êtes d'accord avec ce que j'ai retranscrit pour dire que j'ai bien retranscrit la réalité.

Françoise Warrant: [00:54:15] Vous ne l'aurez pas je termine mes congés, je les commence tout à l'heure et je les termine fin juillet, donc. Donc on ne fait pas parler de moi avant, avant début août.

Antoine Cordier: [00:54:27] Ah oui, mais ça, c'est bon. Je peux vous dire, c'est juste pour regarder, lire et me dire OK, c'est bon. Il a bien retranscrit, mais voilà. Et du coup, même si ça vous intéresse, peut être même venir à la défense, ça sera mis dans mon mail à ce niveau là. Un tout grand merci.

Françoise Warrant: [00:54:38] Bonne chance à vous.

Antoine Cordier: [00:54:40] Oui. Et du coup, bonne réunion.

Françoise Warrant: [00:54:42] Oui, merci.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm