

**Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



**Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire**

**"Intégration des Normes ESG dans les PME : Défis et Stratégies Basés sur le Modèle de Kotter"**

Mémoire présenté par :  
**Henri FONTAINE**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**

Promoteur :  
**Christel Dumas**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Christel Dumas, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et surtout sa patience envers moi. Je souhaite aussi remercier ma sœur Héloïse, qui a pris le temps de m'aider à réaliser des graphiques précis pour mes conclusions. Enfin, je remercie chaleureusement ma famille pour leur soutien constant et tout au long de cette aventure.

**Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail**

**Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :**

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.» Date et Signature.

**L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.**

Je soussigné(e), ..... Henri Fontaine 222303 ..... (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

| Type d'assistance                      |   | Case à cocher |
|--|---|---------------|
| Aucune assistance                      | J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.  |               |
| Assistance avant la rédaction          | J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.  |               |
| Assistance à l'élaboration d'un texte  | J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions. |               |
|  | J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.  |               |
|  | Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.         |               |
| Assistance pour la révision du texte   | J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.                                 | <b>X</b>      |
|  | J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.   |               |
| Assistance à la traduction             | J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.   |               |
|  | J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.   |               |
| Assistance à la réalisation de visuels | J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.   |               |
| Autres usages                          |   |               |

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à ..... Bruxelles ..... (ville), le ..... 01/08/2024 ..... (date)

Signature : ..... Henri Fontaine 222303 ..... [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]





## Table des Matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>PARTIE I : Revue de la littérature.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>Spectre 1 : Analyse du Paysage ESG dans les PME d'ici 2028.....</b>                | <b>10</b> |
| <b>Chapitre 1 : Introduction au contexte ESG.....</b>                                 | <b>10</b> |
| 1.1 Définition et importance des critères ESG.....                                    | 10        |
| 1.2 Évolution historique des normes ESG.....  | 11        |
| 1.3 Implications des changements climatiques et sociaux sur les normes ESG.....       | 12        |
| <b>Chapitre 2 : Cadre réglementaire et évolution des normes.....</b>                  | <b>16</b> |
| 2.1 Aperçu des réglementations ESG actuelles et futures.....                          | 16        |
| <b>Chapitre 3 : Défis et obligations de reporting ESG.....</b>                        | <b>25</b> |
| 3.1 Exigences de reporting ESG spécifiques aux PME.....                               | 25        |
| 3.2 Méthodologies et outils de reporting.....   | 27        |
| <b>Chapitre 4 : Préparation stratégique et adaptation aux normes ESG.....</b>         | <b>31</b> |
| 4.1 Méthodes de reporting ESG actuelle des PME.....                                   | 31        |
| 4.2 Intérêt et positionnement actuel des PME dans l'aspect durable.....               | 32        |
| 4.3 Adaptation des Normes ESRS : un challenge unique pour chaque PME.....             | 35        |
| 4.4 Identification des écarts par rapport aux exigences futures.....                  | 36        |
| <b>Chapitre 5 : Stratégies pour l'adoption des pratiques ESG et cas d'études.....</b> | <b>38</b> |
| 5.1 Approches pour intégrer les principes ESG dans les opérations des PME.....        | 38        |
| <b>Chapitre 6 : Conclusion et perspectives d'avenir.....</b>                          | <b>41</b> |
| 6.1 Résumé des défis et opportunités pour les PME face aux normes ESG.....            | 41        |
| 6.2 Importance de l'adaptation continue aux évolutions ESG.....                       | 41        |
| 6.3 Vision prospective pour les PME et les normes ESG d'ici 2028.....                 | 42        |
| <b>Spectre 2 : Change Management.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Chapitre 7 : Introduction au concept et pourquoi ?.....</b>                        | <b>43</b> |
| Modèle de Kotter en lien avec les ESG.....  | 44        |
| <b>PARTIE II : Méthodologie, Analyse des Résultats.....</b>                           | <b>48</b> |
| <b>Chapitre 8 : Méthodologie.....</b>   | <b>48</b> |
| 8.1 Modèle théorique de Kotter lié à l'implémentation des normes ESG.....             | 48        |
| 8.2 Sélection et description des données.....   | 51        |
| 8.3 Présentation des intervenants.....  | 54        |
| 8.4 Guide d'entretien.....  | 54        |
| <b>Chapitre 9 : Analyse.....</b>  | <b>60</b> |
| 9.1 Perception générale.....  | 60        |
| 9.2 Analyse par cas.....  | 61        |
| 9.3 Observations et Recommandations.....  | 79        |
| <b>PARTIE III : Conclusions générale.....</b>   | <b>85</b> |
| <b>Chapitre 10 : Conclusion de la recherche.....</b>                                  | <b>85</b> |
| 10.1 Conclusion.....  | 85        |
| 10.2 Limites de la recherche.....   | 86        |
| 10.3 Contribution.....  | 87        |
| 10.4 Implications Pratiques des Résultats.....  | 88        |
| 10.5 Recommandations Concrètes pour les PME.....                                      | 89        |
| <b>Bibliographie.....</b>   | <b>90</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Glossaire des Abréviations .....</b>   | <b>101</b> |
| <b>Annexes .....</b>  | <b>102</b> |
| <b>Synthèse des résultats par entreprises pour les étapes du modèle de Kotter .....</b> | <b>102</b> |
| <b>Synthèse des entretiens avec les intervenants .....</b>                              | <b>106</b> |
| <b>Brochure offerte aux intervenants pour introduire le modèle .....</b>                | <b>122</b> |

## Table des Matières des Figures

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Figure 1 : Calendrier d'application .....</i>   | <i>16</i> |
| <i>Figure 2 : Répartition des PME de l'UE-27 à travers les industries des NAFS en 2022....</i> | <i>21</i> |
| <i>Figure 3 : Stratégie RSE des entreprises .....</i>  | <i>33</i> |
| <i>Figure 4 : Obstacles selon la perception de la transition durable .....</i>                 | <i>34</i> |
| <i>Figure 5 : Pourcentage de PME priorisant la création de valeur dans leur stratégie ESG</i>  | <i>39</i> |
| <i>Figure 6 : Pourcentage des GE et des PME publiant des informations ESG .....</i>            | <i>39</i> |
| <i>Figure 7 : Modèle de Kotter lié à l'implémentation ESG .....</i>                            | <i>48</i> |
| <i>Figure 8 : Résultats des défis liés à l'intégration des normes ESG .....</i>                | <i>62</i> |
| <i>Figure 9 : Moyenne des résultats des défis liés à l'intégration des normes ESG .....</i>    | <i>62</i> |
| <i>Figure 10 : Proposition de Modèle .....</i>   | <i>82</i> |

## Table des Matières des Tableaux

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tableau 1 : Proportion de types d'entreprise au sein de l'UE.....</i>        | <i>20</i> |
| <i>Tableau 2 : ESRS et degré de difficulté à intégrer.....</i>                  | <i>28</i> |
| <i>Tableau 3 : Critères de sélection des entreprises pour l'étude.....</i>      | <i>52</i> |
| <i>Tableau 4 : Intervenants – Fonction – Date et durée de l'entretien .....</i> | <i>54</i> |
| <i>Tableau 5 : Guide d'entretien.....</i>                                       | <i>55</i> |
| <i>Tableau 6 : Question 1 basée sur le modèle de Kotter .....</i>               | <i>55</i> |
| <i>Tableau 7 : Question 2 basée sur le modèle de Kotter .....</i>               | <i>56</i> |
| <i>Tableau 8 : Question 3 basée sur le modèle de Kotter .....</i>               | <i>56</i> |
| <i>Tableau 9 : Question 4 basée sur le modèle de Kotter .....</i>               | <i>57</i> |
| <i>Tableau 10 : Question 5 basée sur le modèle de Kotter .....</i>              | <i>57</i> |
| <i>Tableau 11 : Question 6 basée sur le modèle de Kotter .....</i>              | <i>58</i> |
| <i>Tableau 12 : Question 7 basée sur le modèle de Kotter .....</i>              | <i>58</i> |
| <i>Tableau 13 : Question 8 basée sur le modèle de Kotter .....</i>              | <i>59</i> |
| <i>Tableau 14 : Synthèse des visions ESG par entreprise.....</i>                | <i>69</i> |

***"Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future."***

Kennedy, J. F. (1963, June 25)

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, les petites et moyennes entreprises (PME) se trouvent à un carrefour crucial, confrontées à des défis sans précédent pour intégrer les normes Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG). Ce mémoire se propose d'explorer les défis et les stratégies liés à cette intégration, en utilisant le modèle de changement de Kotter comme cadre théorique.

L'importance croissante des critères ESG est indéniable. Selon une étude récente, plus de 90 % des investisseurs institutionnels considèrent désormais les critères ESG comme cruciaux pour leurs décisions d'investissement (BDO, 2023). Cette tendance illustre une prise de conscience globale : les entreprises doivent prouver qu'elles ne sont pas seulement économiquement viables, mais aussi responsables sur le plan environnementale et sociales. Pour les PME, souvent perçues comme agiles mais limitées en ressources, cette transition vers une gestion durable soulève des questions fondamentales sur leur capacité à adopter et à mettre en œuvre ces normes.

Plusieurs motivations sous-tendent cette étude. Premièrement, il est crucial de comprendre comment les PME peuvent surmonter les obstacles spécifiques à leur taille et à leurs ressources limitées pour intégrer efficacement les normes ESG. Deuxièmement, cette recherche vise à identifier les pratiques et les stratégies actuelles qui permettent à certaines PME de réussir cette transition. Enfin, en utilisant le modèle de Kotter, ce mémoire cherche à offrir un cadre structuré pour guider les PME dans leur démarche d'intégration des normes ESG, tout en examinant la validité de ce modèle dans un contexte actuel.

Cette étude vise à fournir une analyse approfondie des défis et des opportunités liés à l'intégration des normes ESG dans les PME. En s'appuyant sur le modèle de changement de Kotter, ce mémoire identifiera les obstacles spécifiques rencontrés par les PME dans l'adoption des normes ESG et analysera les stratégies et les pratiques innovantes qui ont permis à certaines entreprises de réussir cette transition. Aussi, elle mettra en évidence les étapes clés jugées difficiles pour les entreprises dans leur démarche d'intégration des normes ESG. Ce cadre permettra d'évaluer la pertinence et l'efficacité des approches actuelles, tout en offrant des recommandations concrètes et applicables.

Le choix de focaliser cette étude sur les PME du secteur du commerce de gros et de détail en Belgique n'est pas fortuit. En effet, ce secteur représente quasiment un quart du tissu économique belge au sein des PME qui elles-mêmes constituent plus de 99% des entreprises en Belgique. Selon les données de la Commission européenne (Commission Européenne, 2022). Ce secteur est particulièrement pertinent car il englobe une grande diversité d'activités économiques et joue un rôle crucial dans la chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la distribution finale des biens. De plus, les entreprises de ce secteur sont souvent en contact direct avec les consommateurs finaux, ce qui les place en première ligne pour répondre aux exigences croissantes de transparence et de durabilité des consommateurs.



L'objectif de cette étude est de fournir une analyse approfondie des défis et des opportunités liés à l'intégration des normes ESG dans les PME, en s'appuyant sur le modèle de changement de Kotter. Ce mémoire vise à identifier les obstacles spécifiques rencontrés par les PME dans l'adoption des normes ESG, d'analyser les stratégies et les pratiques innovantes qui ont permis à certaines PME de réussir cette transition, et de proposer un cadre structuré, basé sur le modèle de Kotter, pour guider les PME dans leur démarche d'intégration des normes ESG. Ce cadre devrait permettre d'évaluer la pertinence et l'efficacité des approches actuelles tout en offrant des recommandations concrètes et applicables.

Ce mémoire est structuré en trois parties principales. La première partie offre une revue de la littérature sur les normes ESG et leur importance croissante dans le contexte des PME, en mettant un accent particulier sur le secteur du commerce de gros et de détail, qui est prédominant en Belgique. Elle explore également les principales réglementations et les défis liés à leur mise en œuvre. La deuxième partie présente la méthodologie utilisée pour cette étude, incluant une analyse détaillée des données collectées auprès des PME de ce secteur. Cette méthodologie sera entièrement basée sur le modèle de Kotter et ses 8 étapes de changement en entreprise. Enfin, la troisième partie discute des résultats de l'étude, propose des recommandations et conclut sur les implications pour les PME souhaitant intégrer les normes ESG.

Ce mémoire vise donc à offrir une compréhension globale des défis et des stratégies liés à l'intégration des normes ESG dans les PME, en particulier dans le secteur du commerce de gros et de détail en Belgique. En fournissant un cadre structuré basé sur le modèle de Kotter, il aspire à guider ces entreprises dans leur démarche vers une gestion plus durable et responsable, contribuant ainsi à un avenir plus soutenable pour tous. Il est espéré que ce travail contribuera à une meilleure compréhension des défis et des opportunités auxquels sont confrontées les PME dans le contexte ESG.

## **PARTIE I : Revue de la littérature**

### **Spectre 1 : Analyse du Paysage ESG dans les PME d'ici 2028**

#### **Chapitre 1 : Introduction au contexte ESG**

##### **1.1 Définition et importance des critères ESG**

Pour construire cette revue littéraire, il est nécessaire de rappeler le contexte dans lequel nous nous trouvons pour ce qui est des ESG. En effet, la définition et l'importance des critères ESG constituent un axe majeur pour comprendre la transformation des pratiques d'investissement et de gestion d'entreprise dans un contexte mondial de prise de conscience accrue des enjeux durables. Les critères ESG permettent d'évaluer la démarche responsable d'une entreprise, allant au-delà du simple aspect économique pour prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux des activités, ainsi que la qualité de la gouvernance (Lambert et Bernier, 2023). Ces critères ESG évaluent les pratiques d'une entreprise sous trois aspects fondamentaux : la gestion environnementale, le respect des valeurs sociales et la qualité de la gouvernance d'entreprise. Ces critères offrent un cadre pour apprécier la performance durable et la capacité d'une entreprise à gérer les risques et les opportunités liés à ces domaines. La finance durable, par la valorisation de ces critères, se positionne donc comme un vecteur essentiel dans la reconfiguration des choix d'investissement vers plus de durabilité (Lambert et Bernier, 2023).

L'adoption des critères ESG par les entreprises et leur intégration dans les stratégies d'investissement reflètent une évolution significative vers une approche holistique de la performance. Celle-ci reconnaît que la durabilité environnementale et sociale, ainsi que la bonne gouvernance, sont intimement liées à la création de valeur à long terme et à la résilience des entreprises. De plus, l'attention portée aux critères ESG répond à un impératif légal croissant, avec des réglementations telles que la CSRD en Europe qui visent à standardiser les rapports de durabilité des entreprises (OICV-IOSCO, 2021). En effet, l'organisation internationale des commissions de valeurs souhaite permettre aux entreprises d'améliorer leur empreinte environnementale, sociale et de gouvernance en ayant un meilleur degré de transparence. Cela pourra avoir un impact positif à la fois pour les investisseurs, mais aussi directement pour les fournisseurs de notation ESG qui auront un aperçu clair et précis du climat ESG du secteur, selon Agosto, Giudici et Tanda 2023.

Aussi, nous pouvons encore ajouter que l'amélioration de ces rapports permettra de favoriser une économie plus durable à la fois d'un point de vue écologique, mais aussi social en cas de crise comme le soulignent Arvidsson et Dumay (2021).

L'intégration des critères ESG constitue également un facteur de différenciation et de compétitivité pour les entreprises, offrant un accès potentiel à de nouveaux marchés et à des financements privilégiés pour celles qui démontrent un engagement fort envers les principes de durabilité. L'article *Beyond Dichotomy* illustre ce phénomène à travers plusieurs dimensions, en mettant en lumière non seulement la relation curviligne entre la responsabilité sociale et la performance financière, mais aussi l'impact significatif sur la compétitivité et la performance durable des entreprises (Barnett et al. 2022). Cette relation curviligne révèle que bien que l'intégration initiale des critères ESG peut entraîner une baisse de la performance financière qui est ainsi souvent due aux investissements dans les formations, les audits, ou les restructurations nécessaires. Une amélioration progressive est par la suite observée au fur et à mesure que ces pratiques sont optimisées (Barnett et al. 2022). En effet, l'approfondissement de l'engagement ESG mène à une réduction des risques opérationnels et à une augmentation de l'innovation, qui sont cruciaux pour la compétitivité à long terme.

C'est une fois que les différents aspects et pratiques ESG sont maîtrisés que l'on peut arriver à une corrélation entre la responsabilité sociale et la performance financière attendue par les entreprises (Raza et al 2012). C'est ici que la question de l'anticipation de ces rapports extra-financiers peut être ouverte. Il est essentiel de prévoir et de gérer cette période de baisse initiale de la performance afin de minimiser son impact négatif. On tend alors à promouvoir une amélioration progressive, plutôt qu'instantanée, qui se construit au fil des premiers rapports publiés.

## 1.2 Évolution historique des normes ESG

Depuis le début des années 2010, les normes ESG ont pris de l'ampleur, influencées par des facteurs tels que la réglementation, la demande des parties prenantes et les risques associés au changement climatique et aux questions sociales. Les rapports ESG, qui comparent le contenu ESG dans les rapports annuels et les performances des entreprises, sont devenus un élément clé de la communication d'entreprise (Rouen et al., 2024). Ces normes se sont développées en réponse à la pression des réglementations et à un consensus croissant sur la nécessité pour les entreprises de contribuer positivement aux objectifs climatiques mondiaux. Les rapports ESG, en particulier, ont été influencés par des standards volontaires comme ceux de Sustainability Accounting Standards Board (SASB), qui guident les entreprises sur les informations matérielles à divulguer, indiquant un lien entre les pratiques ESG et une moindre implication dans des incidents ESG négatifs (Rouen et al., 2024).

Dans cette lignée, depuis l'adoption de la directive de l'Union européenne 2014/95/UE, entrée en vigueur en 2017, également connue sous le nom de directive sur la divulgation des informations non financières et sur la diversité, les grandes entreprises d'intérêt public sont tenues de publier des rapports extra-financiers. Ces obligations réglementaires ont intensifié la pression de la part des consommateurs et des parties prenantes, accélérant ainsi la formalisation des critères ESG au sein des entreprises (Arvidsson, Dumay 2021). Cette prise de conscience, qui a émergé au fil des années, a permis de développer et d'affiner les critères et les points d'attention du modèle ESG. Selon Garrido-Ruso et al. (2023), l'évolution de la perception des critères ESG par les entreprises s'est considérablement renforcée, surtout maintenant qu'elles sont obligées de fournir des documents attestant concrètement de leur implication réelle dans ces domaines. Cela représente une progression logique dans la recherche, soulignant combien il est crucial de reconnaître l'importance des rapports extra-financiers.

### 1.3 Implications des changements climatiques et sociaux sur les normes ESG

En parcourant les Rapports Annuels de la Commission Européenne on peut observer que les PME constituent 99% des entreprises et environ 63,3% des émissions totales de gaz à effet de serre des entreprises au sein de l'Union européenne. Cette large empreinte justifie le fait qu'il est grand temps de dynamiser et d'aider ces PME à analyser leur empreinte par le biais de méthodes simples et standardisées. Il est intéressant de voir que les visions entre les deux rapports annuels ne sont pas différentes, mais ont évolué et mis en valeur de nouvelles problématiques et point d'attention face à ce besoin de changement imminent. Nous avons par exemple dans le premier rapport de 2021-2022 des prises de conscience liées à la complexité, à l'accessibilité aux données ainsi que du manque de soutien et de ressources que les PME disposent. Le premier rapport évoque ces problèmes sur un ton d'exigence réglementaire parmi beaucoup d'autres, sans trop parler d'urgence, mais d'une nécessité pleine de problèmes à traiter. Le second rapport plus actuel de 2022-2023 tend à répondre aux questions liées à la complexité et à l'accessibilité en donnant des pistes de développement, en simplifiant les normes liées à la collecte de données et certains outils et formations pour les PME.

Si dans le premier rapport de 21/22 on comprend un ton plutôt lié à de nouvelles normes parmi d'autres à travailler, dans le second de 22/23 on évoque plutôt l'urgence, la nécessité de travailler au plus vite sur ces normes et critères. La montée en puissance des normes ESG dans le contexte actuel est à la base liée aux défis climatiques et sociaux croissants. Comme énoncé précédemment, c'est au début des années 2010 que l'Union européenne a joué un rôle de pionnier en imposant la divulgation d'informations ESG par les grandes entreprises, reconnaissant ainsi l'impact significatif de leurs activités sur l'environnement et la société (Pons, 2022).

Pour avancer et se développer au mieux, l'ESRS (European Sustainability Reporting Standard) a été créé et a pour but d'harmoniser, d'offrir un cadre cohérent pour uniformiser le reporting de durabilité des entreprises opérant au sein de l'Union Européenne (Wagenhofer, A. 2024). C'est dans le cadre du Pacte Vert Européen (Green Deal) que ces objectifs ont été mis en place pour rendre comparable et plus fiable pour les parties prenantes les résultats des entreprises. Encore une fois, on comprend ce besoin de faire changer les choses par l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). Un point qui demeure important dans la création du Green Deal en 2019 et tout ce qui en est lié à la taxonomie.

Dans ce contexte, la Taxonomie de l'UE se présente comme une pièce fondamentale pour assurer que les PME puissent non seulement répondre aux exigences du Green Deal, mais également prendre part active à cette transition écologique nécessaire selon Tryhuba et al. (2022). Elle définit précisément les activités considérées comme durables, permettant ainsi une évaluation objective et uniforme des pratiques des entreprises. C'est une réponse directe aux risques de "greenwashing", où les entreprises pourraient prétendre à tort contribuer à la durabilité (Commission Européenne, 2019). La taxonomie, par sa nature même, vise à établir un langage commun pour tous les acteurs du marché, assurant ainsi que les investissements soient dirigés vers des projets véritablement durables (Tryhuba et al. 2022).

Ce développement rapide de la taxonomie est essentiel aujourd'hui, car les PME, qui comme nous l'avons vu constituent la majorité du tissu économique européen, doivent s'adapter rapidement aux nouvelles normes de durabilité pour rester compétitives. La nécessité de cette adaptation rapide est encore accentuée par le rythme accéléré des changements réglementaires et des attentes sociétales en matière d'environnement. En pratique, la Taxonomie aide les PME à identifier les secteurs où elles peuvent améliorer leur efficacité énergétique, réduire leurs émissions et optimiser leur gestion des ressources naturelles, alignant ainsi leur stratégie de croissance avec les objectifs de développement durable de l'UE (Tryhuba et al. 2022). L'urgence de ces adaptations est également dictée par l'accroissement des pressions des investisseurs et des consommateurs, qui demandent de plus en plus de transparence et de responsabilité dans les activités des entreprises (Wang et al 2020). En adoptant la taxonomie, les PME peuvent non seulement répondre à ces pressions, mais également anticiper les futures évolutions du marché, se positionnant ainsi comme des leaders dans leurs secteurs respectifs en matière de durabilité (Kovalenko, N., Hutsol, T., 2021).

L'adoption de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) en 2022 représente un renforcement notable des exigences de la NFRD (Non Financial Reporting Directive), étendant l'obligation de reporting à une large palette d'entreprises, incluant les PME cotées, à l'exception des micro-entreprises. (Petitalot, 2024). Cet élargissement traduit la reconnaissance de l'importance des PME dans la transition écologique et la nécessité pour elles d'adapter leur stratégie face à l'urgence climatique. Ce besoin d'élargir au plus grand nombre ces normes nous rappelle que ce sont parfois les actions du quotidien qui peuvent parfois nous sembler minimes, qui, *in fine*, font la différence sur le long terme.

Cette mentalité est reconnue depuis des années, Barack Obama disait lui-même :

*"Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek."*

L'intégration de la double matérialité dans la CSRD et l'approche par les normes ESRS souligne que les enjeux ESG ne sont pas seulement externes, mais qu'ils sont désormais intégrés à la performance économique des entreprises, modifiant ainsi profondément la nature des informations considérées comme essentielles à la prise de décision en entreprise (Pétitalot, 2024). L'ESRS a établi dans la même dynamique les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) S1 et S2 qui demandent des divulgations détaillées sur la manière dont les entreprises gèrent les impacts liés au climat et à la durabilité. Ces normes soulignent l'importance de la transparence et de la responsabilité dans la communication des risques et opportunités liés à l'environnement (Grajales et al. 2023). Ainsi, elles étendent le cadre de reporting pour inclure des informations qui étaient auparavant considérées comme non financières, mais qui sont désormais reconnues pour leur impact direct sur la performance financière des entreprises. En particulier, IFRS S1 encourage les entreprises à révéler des informations sur les risques et opportunités liés à la durabilité qui pourraient influencer leurs flux de trésorerie et leurs évaluations financières, tandis que IFRS S2 se concentre spécifiquement sur les enjeux climatiques, nécessitant une analyse approfondie des stratégies de mitigation et d'adaptation employées par les entreprises face au changement climatique (Grajales et al. 2023).

On observe que cet élargissement des exigences en matière de rapport de durabilité reflète une évolution vers une prise de conscience accrue des implications financières des pratiques durables et de la gestion des ressources naturelles.

Cependant, si les grandes entreprises ont commencé à intégrer ces exigences dans leur stratégie, les PME font face à des défis majeurs pour se conformer à ces normes. Les ressources et compétences limitées rendent difficiles pour les PME la collecte et la publication d'informations ESG, soulignant un besoin urgent d'assistance pour ces entreprises afin de garantir leur contribution et leur compétitivité dans un marché en pleine mutation (Pons, 2022). En suivant cette idée, l'intérêt de cette dynamique de transparence fait aussi sens quand on parle de la chaîne de valeur des PME qui sont souvent en relation étroite avec de grands groupes qui doivent fournir leurs données (Deirdre M. Ahern 2023). Selon l'article, un nouveau créneau de compétitivité pourra donc se développer au sein des PME qui, à cause des rapports extra-financiers de leur client, devront elles-aussi tendre à l'irréprochabilité pour ne pas se voir mise de côté par d'autres entreprises du même secteur avec des rapports plus aux normes, meilleurs.

On observe enfin que ces nouvelles implications ne sont pas seulement un exercice simple de reporting, mais bien une transformation profonde du modèle que l'on connaît aujourd'hui, essentielle pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale. Nous essayerons dans la SECTION 2 liée au Change Management de comprendre la manière dont les entreprises vont devoir intégrer le modèle dans leurs équipes ainsi que les défis auxquels elles seront confrontées. Cette intégration nécessitera un engagement fort de la direction, une communication claire et des formations appropriées pour assurer que tous les membres de l'organisation comprennent et adoptent les nouvelles pratiques ESG.

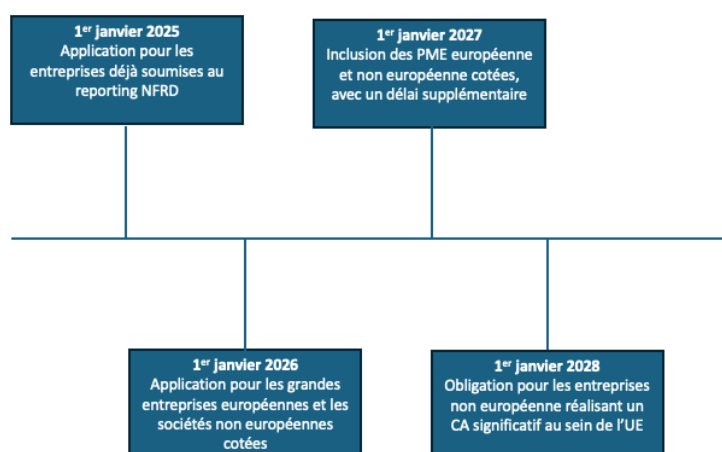
Tant d'étapes que nous synthétiserons avec un modèle de management bien connu ; celui des 8 étapes de changement de Kotter. Nous verrons ensuite que bien que ce nouveau spectre de rapport amène à une légère confusion pour le moment, il en découle beaucoup de bénéfices pour les entreprises elles-mêmes en interne. En effet, l'adoption des normes ESG peut améliorer la réputation de l'entreprise, attirer des investisseurs responsables, et créer un environnement de travail plus attractif pour les employés. Cette prise de conscience de leur influence d'un point de vue Social, Environnemental et de Gouvernance pourra très certainement avoir un effet de levier sur celle-ci, leur permettant de se différencier sur le marché et de construire une résilience à long terme face aux risques environnementaux et sociaux (Narotama et al. 2023).

## Chapitre 2 : Cadre réglementaire et évolution des normes

### 2.1 Aperçu des réglementations ESG actuelles et futures

Avec l'adoption de la Corporate Sustainability Reporting Directive, l'Union européenne établit un cadre plus strict et étendu pour la communication des informations relatives à la durabilité. La CSRD cible une gamme plus large d'entreprises que les réglementations précédentes, incluant les entreprises cotées, les grandes sociétés dépassant certains seuils financiers, et les entreprises non européennes réalisant des affaires substantielles au sein de l'UE. En revanche, les micro-entreprises et les PME non cotées ne sont pas concernées par cette directive.

Figure 1 : Calendrier d'application



*Illustration originale*

On l'aura compris, la mise en conformité avec la CSRD s'étend sur plusieurs années et concerne diverses catégories d'entreprises, chacune ayant des exigences spécifiques à des dates précises. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025, les entreprises européennes déjà soumises au reporting NFRD et les entreprises non-européennes déjà soumises au reporting NFRD devront commencer à rapporter leurs données ESG selon les nouvelles normes de la CSRD pour l'exercice fiscal de 2024. Les entreprises concernées par la NFRD sont celles qui dépassent au moins deux des trois seuils suivants : 500 employés, 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, ou 20 millions d'euros d'actifs totaux. Cela marque le début de la transition vers des rapports de durabilité plus complets et standardisés pour ces entreprises, leur permettant de s'adapter progressivement aux nouvelles exigences.



Ensuite, le 1er janvier 2026, les grandes entreprises européennes non soumises à la NFRD et les sociétés non européennes cotées sur un marché réglementé européen non soumises à la NFRD doivent commencer à rapporter leurs données ESG pour l'exercice fiscal de 2025. Cela inclut toutes les grandes sociétés qui dépassent au moins deux des trois seuils suivants : 250 employés, 40 millions d'euros de revenus annuels, ou 20 millions d'euros d'actifs totaux, élargissant ainsi la portée de la CSRD pour inclure un plus grand nombre de grandes entreprises. Cette étape contribue à une meilleure transparence et à une plus grande responsabilité en matière de durabilité.

Le 1er janvier 2027 marque une étape importante pour les PME européennes cotées et les PME non européennes cotées sur un marché réglementé européen. À partir de cette date, ces PME devront commencer à se conformer aux exigences de la CSRD pour l'exercice fiscal de 2026. Les PME concernées sont définies selon l'UE comme ayant moins de 250 employés, moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, ou un bilan total inférieur à 43 millions d'euros. Cependant, elles bénéficient d'un délai supplémentaire de deux ans pour se conformer pleinement, sous réserve de justification. Ce délai permet aux petites et moyennes entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences sans subir de pression excessive, leur offrant le temps nécessaire pour mettre en place les systèmes et processus de reporting requis. Néanmoins, malgré ces délais supplémentaires pour laisser le temps aux sociétés de s'acclimater, et au vu de toutes les entreprises qui auront déjà commencé à publier leur bilan, l'intérêt de s'y attarder au plus tôt permettra à la fois de ne pas être bousculé par le changement, mais leur permettra aussi d'avoir de meilleurs résultats dû aux améliorations qu'elles auront pu faire avant.

Enfin, le 1er janvier 2028, les entreprises non-européennes dont les filiales ou succursales qui génèrent un chiffre d'affaires excédant 150 millions d'euros au sein de l'Union européenne doivent commencer à rapporter leurs données ESG pour l'exercice fiscal de 2027. Cela garantira que les grandes entreprises non européennes opérant de manière significative au sein de l'UE respectent également les normes de transparence et de durabilité exigées par la CSRD, alignant ainsi les pratiques mondiales sur les standards européens.

Comme évoqué, cette évolution dans le reporting ESG, bien qu'essentielle pour assurer le développement durable et promouvoir des pratiques éthiques, nécessitera une période d'adaptation pour les entreprises concernées. Il serait donc crucial pour les PME de commencer dès maintenant à s'adapter à ces nouvelles exigences, en anticipant les ressources et les systèmes qui seront nécessaires pour se conformer efficacement à la CSRD et contribuer activement à une économie durable (Markopoulos et al 2023). Dans ce contexte d'adaptation, l'initiative de l'ESAP (European Single Access Point) proposée par la Commission Européenne prend une importance capitale pour le futur du reporting. Selon l'article "An Economy that Works for People" du Parlement européen, l'ESAP augmentera la visibilité des entreprises vis-à-vis des investisseurs, ce qui ouvrira de nouvelles sources de financement. Cette visibilité accrue est particulièrement importante pour les petites entreprises dans les marchés de capitaux restreints, puisqu'elle les rendra plus facilement détectables non seulement par les investisseurs de l'UE, mais aussi par ceux à l'échelle internationale. Cette plateforme unifiée, gérée par l'ESMA (European Securities and Markets Authority) avec l'apport de plusieurs autres agences européennes, est destinée à devenir un outil crucial pour que les PME puissent répondre efficacement aux exigences de reporting en fournissant des informations financières et liées aux investissements durables, requises par la législation de l'UE.

En pratique, l'ESAP couvrira les activités réglementées de jusqu'à 150 000 entreprises, offrant un accès unifié à des informations pertinentes pour les investisseurs de toutes tailles. Cela inclut les données sur la performance financière, certains indicateurs ESG, et les produits et services offerts par les entreprises. Le but de l'ESAP est d'accroître la transparence dans les rapports financiers et ESG et de réduire l'asymétrie de l'information, conformément à la législation des services financiers de l'UE. L'article "ESG in Fintech : An Overview" de l'Université de Copenhague ajoute que ses implications pour les divulgations de durabilité sous le CSRD en termes de format de rapport sont déjà significatives. L'intégration de ces nouvelles structures de reporting et l'ajustement aux systèmes d'information plus transparents et accessibles sont essentiels pour que les PME puissent non seulement respecter les nouvelles réglementations, mais aussi tirer parti de la visibilité accrue pour attirer des investissements durables. En anticipant et en s'adaptant à ces changements, les PME peuvent se positionner avantageusement dans une économie européenne de plus en plus orientée vers la durabilité et l'éthique dans les affaires. Au travers de tous ces décrets, normes, on comprend ce besoin, cette envie de la part des institutions de donner les moyens aux entreprises de prendre conscience de leur impact.

## *La transparence d'entreprise*

Pour faire suite à l'ESAP, qui promeut l'accessibilité à l'information pour tout individu pour un large réseau d'entreprise, il est intéressant de creuser maintenant dans l'effet de cette transparence.

D'un côté, selon Quintiliani (2005) dans "Impact of Financial Transparency on SMEs", il conclut qu'il y a une relation positive entre la transparence financière et les indicateurs de valeurs des PME. C'est par le biais d'indicateurs comme celui de la couverture d'intérêt ou encore celui de Q de Tobin, qui suggère que la transparence tend à réduire les asymétries de l'information avec les investisseurs, créancier et donc permet d'obtenir des conditions plus favorables. Dans la même lignée, cela peut permettre des effets de levier au financement et un contrôle sur le degré d'endettement (Thorsten et Demirgüç-Kunt, 2006).

D'un autre côté, une transparence excessive peut avoir des effets négatifs sur les marchés et les entreprises (Prat 2005). Dans "The Wrong Kind of Transparency" d'Andrea Prat, les impacts parfois contre-intuitifs de la transparence en entreprise sont explorés. Prat argumente que la divulgation excessive d'informations peut conduire à des comportements opportunistes où les gestionnaires manipulent les données pour embellir la situation financière de l'entreprise aux yeux des investisseurs et des parties prenantes. Cela conduit à des décisions basées sur des perceptions erronées plutôt que sur la réalité économique. Prat souligne aussi la transparence stratégique, indiquant que la révélation d'informations compétitives peut éroder l'avantage concurrentiel d'une entreprise, permettant à ses rivaux de copier ou de contrer ses stratégies efficacement. Cette transparence excessive peut limiter l'innovation et la prise de risque, essentiels au dynamisme et à la croissance à long terme de l'entreprise.

En se concentrant davantage sur la question de recherche qui peut traiter de ce sujet, mais avec des connotations de durabilité, d'impact environnemental, social et de gouvernance, il est également pertinent de considérer les conclusions de l'article de (Guo et Luu 2018). Selon leur étude "Environmental, social, and governance transparency and firm value", la transparence ESG peut améliorer significativement la valeur des entreprises en renforçant la confiance des investisseurs et en améliorant la perception du risque associé aux entreprises. Les auteurs ont trouvé que les entreprises qui montrent une forte transparence dans leurs engagements et performances ESG bénéficient d'une évaluation plus élevée de la part des marchés. Cela suggère que, malgré les risques de trop grande transparence évoqués par Prat en 2005, une divulgation mesurée et stratégique des informations ESG peut effectivement constituer un levier de croissance et de durabilité pour les entreprises.

Ces idées soulignent donc l'importance de trouver un équilibre entre la divulgation suffisante pour gagner la confiance et l'investissement et la préservation des informations stratégiques cruciales pour maintenir un avantage concurrentiel et encourager l'innovation. La régulation, comme celle proposée par l'ESAP, doit donc être conçue de manière à permettre aux entreprises de naviguer efficacement dans ces eaux souvent contradictoires.

## *L'intégration au sein des petites et moyennes entreprises*

La question qui est légitime de se poser est de se demander pourquoi les petites et moyennes entreprises, que l'on peut considérer comme ayant un impact bien moindre vis-à-vis des géants de certains secteurs, devront publier de manière précise et détaillée leur impact. En effet, comme énoncé précédemment sur base de documents de la commission européenne, on observe que la proportion des PME comparée à celle des autres entreprises est très importante et ne cesse d'augmenter. En prenant maintenant du recul et qu'on se demande de quoi est faite l'Union Européenne à titre d'entité économique, il y a deux visions que l'on pourrait avoir :

D'une part, dans l'Union Européenne, la majorité des entreprises sont des PME. Comme le démontre le Tableau 1 ci-dessous, elles constituent le socle de l'économie avec une prépondérance dans tous les secteurs, les non financiers. Elles génèrent 64,4% du taux d'emplois ainsi que 51,8% de valeur ajoutée. Ainsi, même si individuellement, leur impact peut sembler modeste, collectivement, leur poids est conséquent.

Tableau 1 : Proportion de types d'entreprise au sein de l'UE

| Class size   | Number of enterprises |        | Number of persons employed |        | Value added |        |
|--------------|-----------------------|--------|----------------------------|--------|-------------|--------|
|              | Number                | Share  | Number                     | Share  | Billion €   | Share  |
| Micro        | 22 744 173            | 93,5%  | 38 790 351                 | 29,4%  | 1419,4      | 18,6%  |
| Small        | 1 332 200             | 5,5%   | 25 602 334                 | 19,4%  | 1259,8      | 16,5%  |
| Medium-sized | 204 786               | 0,8%   | 20 493 722                 | 15,5%  | 1266,5      | 16,6%  |
| SMEs         | 24 281 159            | 99,8%  | 84 886 407                 | 64,4%  | 3945,8      | 51,8%  |
| Large        | 43 112                | 0,2%   | 46 918 978                 | 35,6%  | 3673,8      | 48,2%  |
| Total        | 24 324 271            | 100,0% | 131 805 385                | 100,0% | 7619,6      | 100,0% |

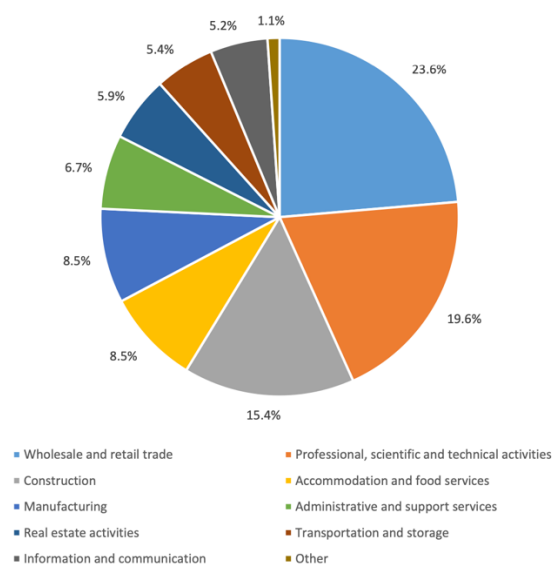
*Grow And JRC – SME Performance Review (2022/2023)*

D'autre part, ces PME, diverses et nombreuses, contribuent également à l'empreinte environnementale et sociale de l'UE. Lorsqu'on considère leur nombre et leur contribution cumulative, il devient évident que leur rôle dans l'atteinte des objectifs de durabilité de l'Union est tout sauf négligeable (Deffains-Crapsky 2023). Les directives comme la CSRD soulignent cette réalité et visent à instaurer une transparence (Carney, 2015) qui n'est plus réservée aux grandes entreprises, mais s'étend à tout le tissu économique, soulignant la responsabilité de chaque acteur.

La prise en compte de ces divers facteurs montre quant aux nombres cités ci-dessus que les PME sont un acteur très important de l'économie de l'UE et que leur intégration dans le cadre des normes ESG est non seulement une étape logique, mais également nécessaire pour une transition vers une économie durable et inclusive selon Garrido-Ruso et al. 2023.

En effet, bien que la prise en compte des facteurs ESG soit reconnue comme bénéfique à long terme pour les entreprises, l'imposition de la publication de rapports extra-financiers peut représenter un défi et un vrai obstacle pour les PME (Zumente & Bistрова, 2021). D'un côté, cela pourrait être vu comme un désavantage, un poids supplémentaire de devoir mesurer et publier son impact environnemental, social et de gouvernance, surtout pour les petites entités qui sont déjà confrontées à des contraintes opérationnelles et financières significatives comme l'énonce l'article the ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation : Literature vs. Practice. La principale difficulté réside dans le coût et la complexité associés à la collecte et à l'analyse des données nécessaires pour la rédaction de ces rapports (Brammer & Millington, 2006; Ting, 2021). Contrairement aux grandes entreprises, les PME ne disposent souvent pas des ressources internes suffisantes pour entreprendre de telles démarches de manière autonome. Comme l'indique Eurostat, les PME représentent une large part de l'économie européenne, mais leur potentiel de croissance peut être limité par des ressources limitées, et l'ajout de réglementations sur les rapports ESG pourrait aggraver ces limitations (Eurostat, 2022). Le temps et les efforts investis dans la conformité aux nouvelles exigences sont autant de ressources déviées des activités principales qui génèrent du revenu et du chiffre d'affaires.

Figure 2 : Répartition des PME de l'UE-27 à travers les industries des NAFS en 2022



*EU Commission – European Report on EU SMEs (2022/2023)*

La Figure 2 ci-dessus illustre la répartition des PME au sein de l'Union Européenne en 2022, révélant les secteurs les plus représentés et leur importance dans l'économie européenne. En première position, nous retrouvons le secteur du commerce de gros et de détail, qui à lui seul représente 23,6 % des industries. Ce secteur est suivi par les activités professionnelles, scientifiques et techniques, qui comptent pour 19,6 %. Le secteur de la construction, bien qu'étant le troisième secteur le plus important, représente 15,4 % des activités des PME en Europe.

Dans le cadre de ce mémoire, nous porterons une attention particulière au secteur dominant, à savoir le commerce de gros et de détail. La méthodologie inclura des entretiens avec des acteurs clés de ce secteur pour mieux comprendre leur situation actuelle, les défis qu'ils rencontrent et leurs projets concernant les nouvelles normes de reporting ESG. Cette focalisation permettra de fournir une analyse approfondie et pertinente sur la manière dont les PME les plus représentatives de ce secteur crucial abordent la transition vers des pratiques de durabilité et de transparence accrues.

### *Solutions & aides disponible*

Heureusement, il existe déjà des méthodes prévues pour répondre efficacement aux défis financiers associés à l'ESG. En effet, les PME peuvent tirer parti de diverses ressources et outils disponibles. Des plateformes comme le SME Climate Hub proposent des calculateurs d'empreinte carbone spécifiquement conçus pour les petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, des experts externes offrent des évaluations complètes de l'empreinte carbone, y compris les émissions indirectes liées aux activités des clients et fournisseurs (scope 3, qui inclut toutes les autres émissions indirectes qui surviennent dans la chaîne de valeur), à des coûts variant généralement entre 5 000 € et 10 000 € (Pons, J-F. 2023). Ces services sont cruciaux pour les PME qui, faute de ressources internes suffisantes, peuvent trouver difficile de répondre seules aux exigences réglementaires sans compromettre leur viabilité financière.

Il est également essentiel pour les PME de bénéficier d'une collaboration étroite avec leurs partenaires naturels, tels que les experts-comptables et les associations professionnelles (Moursellas et al. 2022). Ces partenaires peuvent offrir un soutien crucial, non seulement en facilitant l'implémentation de stratégies ESG, mais aussi en simplifiant les processus de reporting. Une telle collaboration peut significativement réduire la complexité et les coûts associés à la conformité ESG, permettant aux PME de se concentrer davantage sur leurs activités principales tout en assurant une transition harmonieuse vers des pratiques commerciales durables (Lindgreen et al., 2009 ; Maignan et Ferrell, 2001 ; Orlitzky et al., 2003). Nous verrons par la suite, une série d'entreprises qui se sont développées en prévision de la montée en masse de ces rapports. L'évolution constante des attentes des parties prenantes et des standards ESG peut créer une incertitude réglementaire, rendant difficile pour les PME de planifier à long terme (Teyssier, C., De Benedittis, J., & Séville, M. 2023). Les rapports extra-financiers demandent non seulement une capture ponctuelle de données, mais également un suivi et une mise à jour régulière, augmentant ainsi la charge de travail administratif.

Cependant, bien que la transition vers des pratiques commerciales durables et la publication de rapports extra-financiers selon les normes ESG, bien que représentant un effort initial pour les PME, ont le potentiel d'apporter des bénéfices non négligeables. On peut citer des Instituts comme celle des Réviseurs d'Entreprises (IBR-IRE) qui depuis 25 ans, délivrent des récompenses pour les efforts en matière de reporting en durabilité en Belgique à travers ses "Awards for Best Belgian Sustainability Reports". Ces récompenses visent à encourager les organisations à intégrer de manière transparente les informations sur la durabilité dans leurs rapports annuels. Ici, dans le cadre de mon étude l'intérêt est double :

Premièrement, ces récompenses mettent en lumière comment la reconnaissance et la valorisation des efforts en durabilité peuvent influencer positivement les pratiques commerciales. Ils montrent que, dès 1988, l'IBR-IRE a pris conscience de l'importance cruciale de fournir des documents précis et de haute qualité. Cette prise de conscience précoce reflète la compréhension que de telles pratiques ne sont pas seulement une question de conformité réglementaire, mais aussi un élément clé pour renforcer la confiance des parties prenantes et améliorer la réputation de l'entreprise à long terme.

Deuxièmement, les "Awards for Best Belgian Sustainability Reports" soulignent l'évolution des critères de jugement de l'IBR-IRE, qui sont passés des trois piliers traditionnels à une approche alignée sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Cette transition montre l'engagement de l'institut à promouvoir une approche de développement durable qui embrasse les aspects de "People-Planet-Profit" que nous avons vu précédemment. En ajustant continuellement leur cadre d'évaluation pour refléter les meilleures pratiques mondiales et les attentes croissantes des directives telles que la CSRD, l'IBR-IRE joue un rôle crucial dans l'établissement des pratiques de durabilité dans le paysage économique belge et au-delà (Legand, 2016).

Ces récompenses ne se contentent pas de reconnaître la qualité des informations publiques ; elles encouragent également toutes les parties prenantes à adopter une démarche similaire, créant ainsi un écosystème où la transparence et la responsabilité sociale et environnementale deviennent la norme, plutôt que l'exception. En mettant en avant ces pratiques exemplaires, l'IBR-IRE contribue significativement à façonner un environnement économique où la durabilité est intégrée de manière transparente et efficace dans toutes les strates de l'entreprise.

Ce genre de démarches incluent une transparence accrue qui renforce la confiance des investisseurs et des consommateurs. La transparence et la communication ouverte sur les initiatives ESG sont de plus en plus valorisées par les parties prenantes, qui utilisent ces informations pour évaluer la viabilité et la responsabilité des entreprises. On observe que les investisseurs valorisent les entreprises qui non seulement présentent une bonne performance financière, mais qui démontrent également une gestion proactive des enjeux de durabilité (Rouen et al. 2024). En outre, l'intégration des ESG dans les stratégies d'entreprise n'est pas seulement une question de conformité ou de responsabilité sociale ; elle conduit également à des opérations nettement plus efficaces. En optimisant la gestion des ressources et en minimisant les déchets, les entreprises peuvent significativement réduire leurs coûts opérationnels sur le long terme. Comme le souligne l'article de Zumente et Bistrova (2021), les entreprises qui adoptent des pratiques ESG robustes ne se contentent pas d'améliorer leur performance environnementale et sociale, elles bénéficient également d'une performance financière accrue grâce à une gestion plus efficace et à une réduction des risques opérationnels. Comme nous avons pu le voir, les rapports extra-financiers jouent un rôle crucial dans ce processus. Ils encouragent une réflexion interne profonde qui peut mettre en lumière des domaines d'optimisation potentielle. Cette dynamique d'auto-évaluation est fortement encouragée par la CSRD, qui vise à standardiser ce genre de rapports pour assurer une transparence accrue et pousser les entreprises à se pencher plus tôt sur ces questions.

En anticipant les exigences réglementaires et en adoptant proactivement des pratiques ESG, les entreprises peuvent donc non seulement se conformer aux attentes légales, mais aussi optimiser leur performance globale et minimiser les coûts futurs liés à d'éventuelles adaptations précipitées. Cette approche proactive est corroborée par les recherches de Zumente et Bistrova (2021), qui démontrent que les entreprises conscientes de la durabilité garantissent la création de valeur pour les actionnaires, notamment par une amélioration de la performance financière et une gestion de qualité, tout en réduisant les métriques de risque.

Pour les PME, différencier leur marque par l'engagement en faveur de la durabilité peut créer un avantage concurrentiel significatif, attirant des clients qui valorisent l'éthique environnementale et sociale ainsi qu'en interne, une motivation accrue chez les employés (Babajee et al., 2022).

Certains rapports mettent en évidence que les consommateurs actuels privilégient les entreprises engagées dans la durabilité, mettant ainsi les PME face à une opportunité unique de se démarquer sur le marché (Binninger & Robert, 2011). On observe aussi que l'intégration des critères ESG et la transparence ne sont pas seulement des réponses à des impératifs réglementaires, mais elles répondent également à une attente croissante des consommateurs (Binninger & Robert, 2011). Cependant, pour que les PME puissent relever ces défis, elles requièrent un accès facilité à des ressources et des compétences qui ne sont pas toujours intrinsèquement disponibles en interne. Il s'agit notamment de la mise à disposition d'outils de collecte et d'analyse des données, des programmes de formation et de l'assistance dans la communication de ces informations (Delors 2022). L'objectif est de les aider à comprendre et à relater leur histoire ESG de manière qui résonne avec les valeurs de leurs clients et consolider leur image de marque. Enfin, les PME sont souvent considérées comme le pilier de l'économie, avec l'ambition de croître et de devenir de plus grands acteurs commerciaux. Elles aspirent naturellement à se développer, et pour cela, l'adoption de pratiques responsables et la communication sur les efforts ESG sont cruciales (Garrido-Ruso et al., 2024).

En somme, il est certain que l'adhésion aux normes ESG est peut-être loin d'être une contrainte pour les PME ; c'est une opportunité de croissance durable et de compétitivité à long terme, alignée avec les valeurs des partenaires commerciaux et financiers contemporains. La nécessité de rapports extra-financiers peut initialement représenter des coûts et des efforts pour les PME, mais l'investissement dans la durabilité devient un impératif stratégique qui peut générer des retours sur investissement significatifs et contribuer à une économie plus durable. En effet, dans « The impact of SMEs' sustainability on competitiveness » on lit que la durabilité des PME a un impact significatif et positif sur leur compétitivité, et souligne que les entreprises ne devraient pas voir la durabilité comme un frein à leur compétitivité, mais comme un atout essentiel (Lopez-Torres, 2023). On notera ici que les points à améliorer, qui doivent évoluer pour anticiper au mieux la sortie des rapports, commencent à émerger dans cette revue de littérature. La nécessité de standardiser les métriques ESG spécifiques pour les PME, d'élucider l'impact financier de ces pratiques, d'exploiter les technologies pour améliorer le reporting ESG, et de simplifier l'adaptation aux nouvelles réglementations révèle des lacunes significatives dans la recherche existante. Ces aspects sont interconnectés et chacun contribue à construire le problème central de cette étude, soulignant ainsi le manque à combler dans la littérature actuelle et définissant les axes de recherche à explorer pour apporter des solutions pratiques et théoriques aux PME.



## Chapitre 3 : Défis et obligations de reporting ESG

### 3.1 Exigences de reporting ESG spécifiques aux PME

Après une analyse du cadre réglementaire, des implications et des raisons pour lesquelles les PME vont devoir dans les prochaines années fournir des données extra-financières au public, nous pouvons nous attarder plus concrètement sur les rapports. Dans l'écosystème économique belge, les PME confrontées aux exigences de la transparence en matière de durabilité sont celles qui atteignent des seuils financiers significatifs, tels que définis par la directive européenne transposée en 2017 concernant les informations non financières. Plus spécifiquement, il s'agit des entités d'intérêt public qui doivent présenter un effectif moyen annuel de 500 travailleurs ou plus, et qui affichent un bilan total supérieur à 17 millions d'euros ou réalisent un chiffre d'affaires excédant 34 millions d'euros hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

La directive européenne transposée en 2017 et les standards de reporting qui en découlent établissent un cadre clair pour le reporting ESG, influençant de manière significative les pratiques des PME belges. Les entités d'intérêt public, notamment, sont tenues de publier des informations détaillées concernant leur modèle économique, leur gouvernance, et les performances clés non financières, en se conformant à des seuils financiers spécifiques. Un examen plus approfondi des exigences révèle que ces PME doivent articuler un aperçu concis, mais exhaustif de leur modèle économique. Cela inclut une description de la société et une explication claire de son modèle économique pour en identifier facilement le domaine d'activité. La gouvernance est également scrutée, avec une exigence de détailler les politiques menées, leur mise en œuvre, et l'efficacité des processus de gouvernance et de diligence raisonnable. Les résultats des politiques implémentées sont à mettre en avant, démontrant concrètement les impacts des initiatives de la société sur ses engagements de durabilité (Croquet et al. 2022). C'est dans cette optique que les indicateurs clés de performance (KPI) prennent tout leur sens. Les KPIs représentent une composante essentielle des rapports de durabilité pour les PME, servant de jauge précise pour évaluer les progrès vers les objectifs ESG. Ces KPI doivent être pertinents, mesurables, et alignés avec la stratégie globale de l'entreprise, ainsi qu'avec les attentes des parties prenantes (DVFA/EFFAS. 2009).

Pour les PME, la sélection des KPI doit refléter les aspects les plus significatifs de leurs activités en termes d'impact environnemental, social, et de gouvernance. Par exemple, une PME dans le secteur manufacturier pourrait prioriser les KPI relatifs à l'efficacité énergétique et à la réduction des déchets, tandis qu'une société de services pourrait se concentrer sur des KPI liés à la satisfaction client et à l'éthique des affaires (DVFA & EFFAS, 2009). Les KPI doivent aussi être conçus pour capturer la dynamique à long terme des objectifs ESG. Ainsi, au-delà de mesurer simplement les émissions de carbone ou les heures de formation en sécurité offertes aux employés, ils peuvent inclure l'évaluation de la résilience de l'entreprise face au changement climatique ou son aptitude à promouvoir l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail.

Dans le secteur qui nous intéresse, à savoir le commerce de détail et de gros, un KPI pertinent pourrait être le taux de retour des clients. Ce KPI mesure le pourcentage de clients qui reviennent effectuer des achats, ce qui est un indicateur crucial de la satisfaction client et de la fidélité. Un taux de retour élevé suggère une forte satisfaction des clients et une loyauté accrue, ce qui est essentiel pour la durabilité à long terme de l'entreprise. Aussi, un autre KPI pertinent pourrait être le pourcentage de fournisseurs certifiés durables, qui évalue l'engagement de l'entreprise envers des pratiques d'approvisionnement responsables et durables. Cela permet de mesurer non seulement la conformité aux normes ESG, mais aussi de renforcer les relations avec les partenaires commerciaux qui partagent des valeurs similaires en matière de durabilité (Kocmanova, A., Nemecek, P., & Docekalova, M. 2012).

Dans leur rapport, les PME devraient expliciter comment ces KPI sont intégrés dans leurs opérations courantes et leurs plans stratégiques. Cela implique de fournir des informations sur la méthodologie de calcul des KPI, la fréquence des évaluations, et les cibles à atteindre. Pour donner un exemple, si une PME s'engage à réduire son empreinte carbone de 20% sur cinq ans, elle doit détailler les mesures concrètes prises pour y parvenir et présenter des résultats intermédiaires réguliers (Nielsen 2023). On peut citer la Directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises (CSDDD) adoptée (mais pas encore en vigueur) par le Parlement européen le 24 avril 2024, qui impose aux grandes entreprises de surveiller et d'assurer la conformité de leur chaîne d'approvisionnement étendue. Cette directive concerne directement les grands groupes, mais affecte également de manière indirecte les PME, notamment parce qu'elles peuvent être clientes de ces grands groupes (Omerovic, S. 2024). Pour maintenir des relations commerciales avec ces derniers, les PME peuvent se voir obligées d'adopter des pratiques plus rigoureuses en matière de durabilité, de respect des droits humains et de gouvernance, et d'intégrer des KPI qui reflètent ces efforts (European Commission, 2022).

La crédibilité des KPI repose également sur leur vérifiabilité. Il est donc attendu que les PME fassent appel à des vérificateurs externes pour valider leurs données. On peut citer par exemple certains grands cabinets d'audit et de comptabilité : Deloitte, PWC, EY. Mais aussi des organismes de certification spécialisés, des consultants en durabilité ou encore des organismes de notation ESG (ESG Score, AEFR, A Planet...). Ce processus de vérification externe contribue non seulement à renforcer la confiance des parties prenantes, mais sert aussi de mécanisme d'amélioration continue pour les entreprises (DVFA & EFFAS, 2009). La CSRD exige déjà depuis avril 2021 une assurance limitée qui permet d'évaluer que les informations reportées soient fiables, précises et conformes aux normes établies. Pour le moment, les PME ne sont pas tenues de faire appel à des acteurs externes pour fournir cette assurance, mais certaines comprennent l'intérêt de rassurer leur partie prenante en par cette assurance dite « limitée ».

Cependant, bien que la CSRD introduise des exigences de reporting étendues et une assurance limitée pour les grandes entreprises et les entreprises cotées, les PME bénéficient d'un régime transitoire (Baumüller, J., & Grbenic, S. O 2021). Selon les dispositions actuelles, les PME cotées en bourse ne seront tenues de se conformer à ces exigences qu'à partir de 2026, ce qui leur laisse le temps de préparer et d'adapter leurs processus de reporting. Cette période de transition est cruciale pour les PME, leur permettant d'intégrer progressivement les pratiques de durabilité dans leurs opérations sans le fardeau immédiat de l'assurance externe. Toutefois, il est important de noter que cette exemption temporaire pour les PME ne diminue pas l'importance de la mise en place de systèmes de gestion interne solides pour assurer la crédibilité et la précision des données reportées.

Nous l'aurons compris, les KPI ne sont pas seulement des chiffres à présenter dans un rapport ; ils sont le reflet des engagements de l'entreprise en matière de durabilité, de ses progrès, et de son ambition d'exercer une influence positive sur l'environnement et la société (David et al 2022). L'élaboration et le reporting de KPI robustes et significatifs sont donc cruciaux pour démontrer la performance réelle de l'entreprise en matière de durabilité et pour guider sa stratégie à long terme.

## 3.2 Méthodologies et outils de reporting

Depuis le 1er janvier 2024, les normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sont entrées en vigueur. Les entreprises concernées doivent désormais se conformer à ces exigences. Ces normes sont réparties en cinq thèmes, chacun ayant une importance particulière pour assurer une transparence et une comparabilité des informations relatives à leur impact durable.

Le tableau ci-dessous détaille les normes spécifiques, les descriptions, les indicateurs et les exigences de reporting associés à chaque point. Il présente également le degré de difficulté générale et la difficulté particulière pour les petites et moyennes entreprises. Cette analyse met en évidence les points importants et les défis liés à la collecte des informations, permettant de comprendre où se situent les lacunes et les difficultés rencontrées par les PME. Cette première analyse pourrait nous aider à identifier les domaines où les PME peuvent rencontrer des difficultés.

Tableau 2 : ESRS et degré de difficulté à intégrer

| Norme ESRS  | Description  | Indicateur   | Difficulté Générale | Difficulté pour les PME |
|---|--|--|---------------------|-------------------------|
| Changement climatique<br>( <b>ESRS E1</b> )                             | Il s'agit des actions de l'entreprise pour atténuer et s'adapter au changement climatique.                         | Émissions de GES, consommation d'énergie, plans de transition climatique.                | Moyenne             | Élevée                  |
| Pollution ( <b>ESRS E2</b> )  | Cela concerne la gestion de la pollution de l'air, de l'eau et des sols par l'entreprise.                          | Émissions de polluants, gestion des déchets, plans de réhabilitation environnementale.   | Moyenne             | Élevée                  |
| Ressources en eau et marines ( <b>ESRS E3</b> )                         | Il s'agit de l'utilisation et de la gestion des ressources en eau et des écosystèmes marins.                       | Consommation d'eau, impact sur les ressources marines, efforts de conservation de l'eau. | Moyenne             | Moyenne                 |
| Biodiversité et écosystème<br>( <b>ESRS E4</b> )                        | Cela concerne l'impact des activités de l'entreprise sur la biodiversité et les écosystèmes.                       | Impact sur la biodiversité, services écosystémiques, mesures de conservation.            | Élevée              | Très élevée             |
| Utilisation des ressources et économie circulaire<br>( <b>ESRS E5</b> ) | Il s'agit de l'efficacité dans l'utilisation des ressources et la mise en œuvre de pratiques d'économie circulaire | Utilisation des matériaux, taux de recyclage, réduction des déchets.                     | Moyenne             | Moyenne                 |

*Illustration originale*

### Changement climatique (ESRS E1)

La difficulté générale de se conformer à la norme **ESRS E1** est moyenne pour les grandes entreprises. Mesurer les émissions de gaz à effet de serre (GES) et mettre en place des plans de transition climatique nécessitent des ressources et des compétences techniques importantes. Les grandes entreprises disposent souvent de départements spécialisés dans la durabilité, mais la collecte de données complexes et l'utilisation de technologies spécifiques restent un défi d'après McKinsey & Company. Selon la directive de la CSRD de la commission Européenne, ces efforts sont essentiels pour assurer la transparence et l'intégrité des informations climatiques. Les normes GRI (Global Reporting Initiative) complètent les exigences ESRS en fournissant des lignes directrices détaillées sur la divulgation des émissions de GES et des impacts climatiques, offrant ainsi un cadre robuste pour les rapports de durabilité. Pour les petites et moyennes entreprises, la difficulté est plus élevée. Les PME manquent souvent des ressources nécessaires pour des mesures détaillées des émissions et la mise en œuvre de stratégies de réduction des GES (Kocmanová, A., & Dočekalová, M. 2011). L'investissement en temps et en argent pour établir des systèmes de mesure précis et des plans de transition peut être prohibitif. L'EFRAG reconnaît ces défis et souligne la nécessité de solutions adaptées aux capacités des PME.

## **La Pollution (ESRS E2)**

Pour la gestion de la pollution selon la norme ESRS E2, nous pourrions la catégoriser par une difficulté moyenne pour les grandes entreprises. En effet la gestion des émissions de polluants et des déchets nécessite des systèmes de suivi et des technologies de traitement coûteux, complexes mais imposés depuis quelques années (Cherkaoui, A. & Cherkaoui, Z. 2021). Les entreprises doivent mettre en place des processus rigoureux pour surveiller et réduire la pollution, ce qui demande un effort significatif. La directive de la CSRD stipule que ces mesures sont cruciales pour minimiser l'impact environnemental. Les normes GRI fournissent des indicateurs spécifiques pour le suivi des émissions de polluants et la gestion des déchets, facilitant ainsi la conformité aux exigences de reporting.

Pour les PME, la difficulté est encore plus élevée. Les PME peuvent avoir du mal à se conformer aux exigences strictes en matière de gestion des déchets et de pollution en raison de ressources limitées et de l'absence d'expertise interne (Villegas P et al 2021). En effet la complexité et les coûts associés à la mise en place de ces systèmes de gestion peuvent être un obstacle majeur pour les petites structures.

## **Ressources en eau et marines (ESRS E3)**

Suivre l'utilisation de l'eau et l'impact sur les ressources marines est une tâche moyennement difficile pour les grandes entreprises. Bien que cela demande du temps et des coûts, les technologies de suivi de l'eau sont disponibles et de nombreuses entreprises ont déjà des programmes de gestion de l'eau en place (Schaltegger, S., & Wagner, M. 2006). La CSRD encourage les entreprises à adopter des pratiques de gestion durable de l'eau pour protéger les ressources marines. Les normes GRI offrent des lignes directrices pour le suivi et la gestion des ressources en eau, aidant les entreprises à structurer leurs rapports de manière cohérente (Salo, J. 2008).

Pour les PME, on peut catégoriser cette norme avec une difficulté moyenne. Les PME peuvent adopter des pratiques de gestion de l'eau à plus petite échelle et bénéficier de programmes de soutien ou de solutions partagées, bien que cela reste un défi d'après Martins A et al 2022. L'adaptation des technologies de gestion de l'eau à des échelles plus petites peut aider à atténuer certaines des difficultés.

#### **Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)**

Évaluer l'impact sur la biodiversité et mettre en place des mesures de conservation est particulièrement difficile pour toutes les entreprises, avec une difficulté élevée pour les grandes entreprises. Cela nécessite des études d'impact environnemental approfondies et une collaboration avec des experts en environnement, ce qui représente un défi majeur en termes de coûts et de complexité selon Broniewicz, E., et al (2024). Ces mesures sont donc importantes pour préserver la biodiversité et les écosystèmes. Pour les PME, on peut qualifier la norme d'une difficulté très élevée. En effet, les PME peuvent trouver extrêmement difficile de mener des évaluations de biodiversité et de mettre en œuvre des programmes de conservation sans l'expertise et les ressources appropriées. Le coût et la complexité des exigences sont souvent hors de portée pour les petites structures, ce qui nécessite des approches adaptées et des soutiens spécifiques. La Directive CSDDD pourrait imposer des obligations de diligence raisonnable supplémentaires en matière de biodiversité, augmentant la charge pour les PME. Cette perspective est soutenue par Svava et Jungmeier (2023), qui soulignent que la mise en place de programmes de surveillance de la biodiversité nécessite des ressources considérables et une gestion efficace des données, des défis souvent insurmontables pour les PME sans un soutien adéquat.

#### **Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)**

Enfin, passer à une économie circulaire et optimiser l'utilisation des ressources peut sembler représenter une difficulté moyenne à élever pour les grandes entreprises, mais cela nécessite des changements dans les processus de production et la chaîne d'approvisionnement. Processus qui peut être complexe et demande une planification et une mise en œuvre soigneuses. La Directive CSRD encourage ces pratiques pour promouvoir la durabilité. Les normes GRI fournissent des lignes directrices pour la gestion des ressources et la mise en œuvre de pratiques d'économie circulaire, aidant les entreprises à structurer leurs rapports. On peut citer Kandpal et al. (2023), qui argumentent que bien que l'économie circulaire offre des avantages significatifs, la mise en œuvre de ces pratiques nécessite des changements substantiels dans les processus de production et la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'une planification rigoureuse et une mise en œuvre méthodique.

## Chapitre 4 : Préparation stratégique et adaptation aux normes ESG

### 4.1 Méthodes de reporting ESG actuelle des PME

Il est judicieux maintenant, après avoir abordé différents thèmes qui expliquent les bases des critères ESG, leur évolution historique, leur degré de difficulté à être récolté et leur importance croissante dans le cadre réglementaire européen, de se concentrer sur la mise en œuvre pratique de ces normes dans les PME. Observer ce qu'elles font déjà, en fonction de leur taille, ou leur date de création. Nous avons exploré l'impact des changements climatiques et sociaux sur les exigences de reporting, la complexité de la transparence des entreprises, et les défis spécifiques aux PME en matière de reporting extra-financier. Il est donc question ici de comprendre leurs positions actuelles et les capacités d'amélioration, à partir de ce qu'elles ont déjà accompli.

En effet, pour les PME, l'ancrage de la collecte de données dans une perspective à long terme est essentiel. En se concentrant sur la précision des données récoltées, elles posent les fondements d'un reporting futur qui reflétera fidèlement leur situation réelle. La fiabilité s'inscrit dans cette même logique, établissant un socle de confiance pour des décisions stratégiques ultérieures. C'est la raison pour laquelle les informations actuelles doivent être minutieusement collectées et vérifiées, assurant leur pertinence sur le long terme (Maria Garrido-Ruso et al., 2023).

L'actualité et la validité des données sont des aspects qui permettront aux PME de s'assurer que, lorsque le moment sera venu de produire des rapports réglementaires, les informations présentées seront à jour et conformes aux exigences des normes ESG qui continuent d'évoluer. Selon "Le reporting ESG peut faire la différence pour votre entreprise" de Febelfin, une entreprise qui montre qu'elle est bien préparée et résiliente face aux changements climatiques et aux évolutions réglementaires se présente comme moins risquée et plus attractive pour les investisseurs.

Les PME doivent par conséquent développer une infrastructure solide pour la gestion des données ESG qui non seulement répond aux exigences actuelles, mais qui est également scalable et adaptable aux besoins futurs de l'entreprise et du secteur. Celles-ci peuvent aller de la discussion avec un opérateur dans l'entreprise, jusqu'à une réunion avec le conseil d'administration. C'est tout ce spectre d'idées que nous allons confronter par la suite dans la méthodologie, qui sera une étude terrain. Cela implique l'adoption d'outils évolutifs et d'approches analytiques avancées, telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, pour l'interprétation et la projection des tendances (Global Reporting Initiative, 2023).

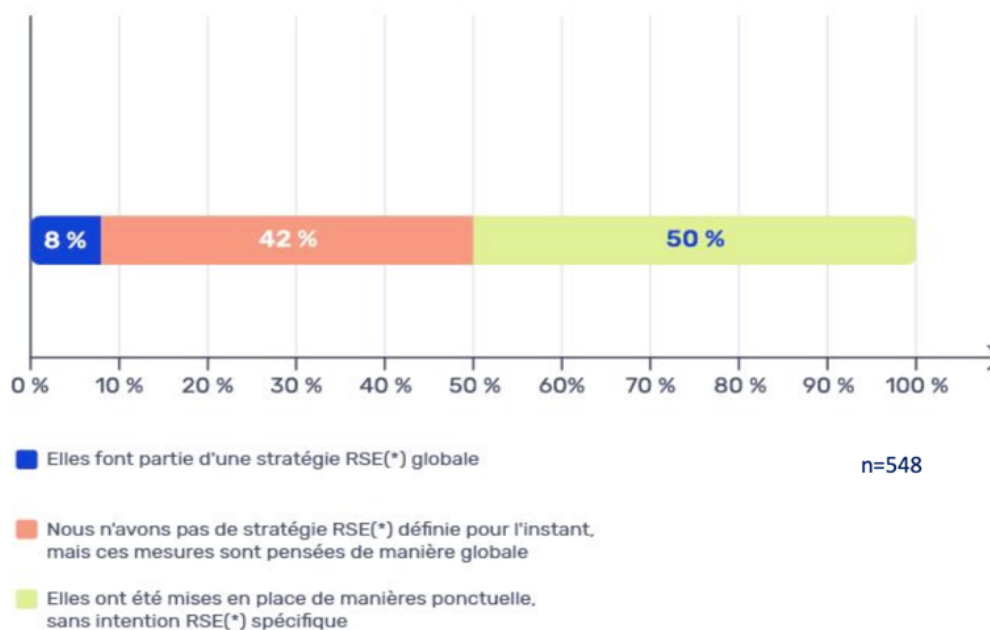
## 4.2 Intérêt et positionnement actuel des PME dans l'aspect durable

Les PME jouent un rôle central dans l'économie européenne, représentant une part significative des entreprises. Toutefois, leur engagement envers les pratiques durables varie considérablement. Une étude récente de l'UCM et CBC Banque (2024), intitulée Baromètre RSE, fournit des informations clés sur la perception des PME face à la transition durable, ainsi que sur les défis et opportunités associés. Selon le Baromètre RSE, les perceptions des PME concernant la transition durable sont divisées : 50% des entreprises la considèrent principalement comme une contrainte, tandis que les autres 50% la voient comme une opportunité (UCM, & CBC Banque 2024). Cette dualité reflète la complexité et la diversité des situations et des perceptions au sein du tissu entrepreneurial. Les entreprises qui perçoivent la transition comme une opportunité tendent à aller au-delà des simples motivations économiques, investissant davantage pour répondre aux attentes des parties prenantes et améliorer leur image de marque. Malgré cette division, il est encourageant de constater que d'après l'étude, 68% des entreprises interrogées ont déjà mis en place des actions en faveur de la durabilité. Parmi les actions mises en place, certaines entreprises se sont concentrées sur l'amélioration de l'efficacité énergétique, la gestion des déchets, et la réduction de leur empreinte carbone. Par exemple, plusieurs entreprises ont investi dans des technologies de pointe pour optimiser leur consommation énergétique, tandis que d'autres ont mis en œuvre des programmes de recyclage robustes pour réduire les déchets (UCM, & CBC Banque 2024).

Bien que les PME soient en général de bonne foi quant à ces intégrations, un autre défi reste présent : ces actions ne sont pas toujours intégrées dans une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises globale (UCM, & CBC Banque 2024). Cela souligne un besoin d'amélioration dans l'intégration systématique des pratiques durables au sein des PME.



Figure 3 : Stratégie RSE des entreprises

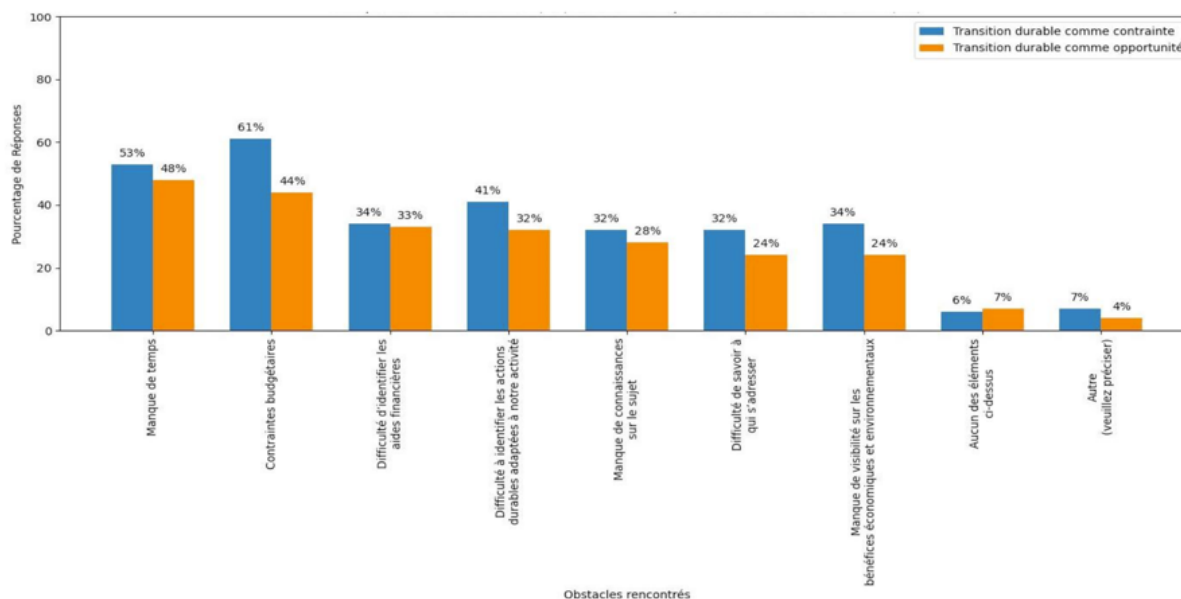


Baromètre ESG – 07/07/2024 - UCM & CBC Banque (2024)

On l'aura compris, il existe encore une grande marge de progression en termes d'intégration stratégique.

Les préoccupations actuelles des entreprises face à la transition durable sont principalement liées aux coûts et à la complexité des exigences réglementaires, ainsi qu'à un manque de ressources. L'étude de l'UCM révèle aussi également un déficit de sensibilisation à la réglementation future : 79% des entreprises n'ont pas entendu parler de la CSRD et 10% seulement savent qu'elles sont soumises à cette directive (UCM, & CBC Banque 2024). Cette lacune en matière de connaissance réglementaire indique une nécessité urgente de sensibilisation et de préparation parmi les PME pour se conformer aux futures exigences. Pour surmonter les obstacles liés à la mise en œuvre des pratiques durables, les PME expriment en général un besoin de soutien sous forme d'aides financières, d'informations centralisées et d'assistance à la décision). Ces solutions sont essentielles pour aider les entreprises à naviguer dans le paysage complexe de la durabilité et à intégrer efficacement les normes ESG dans leurs opérations. Ci dessous on observe les principaux obstacles des PME qui sont liés pour la plupart à un manque de moyens, d'information et d'identification quant à cette perception de la transition durable :

Figure 4 : Obstacles selon la perception de la transition durable



Baromètre ESG – 03/07/2024 - UCM & CBC Banque (2024)

Cette étude récente de l'UCM sur laquelle je me suis appuyé pour ce chapitre sur les tendances actuelles met donc bien en lumière l'importance de soutenir les PME dans leur transition vers des pratiques plus durables. Pour que cette transition soit efficace, il sera crucial d'offrir des ressources et des outils adaptés aux besoins spécifiques des PME. Cela comprend non seulement un soutien financier, mais aussi des programmes de formation et des plateformes d'information centralisées qui facilitent l'accès aux connaissances nécessaires pour adopter les normes ESG. Ces conclusions seront confrontées à la réalité du terrain que nous verrons durant la partie méthodologie de ce mémoire.

Nous pouvons conclure ici que bien que de nombreuses PME aient déjà commencé à adopter des pratiques durables, il reste un besoin important de soutien et de ressources pour assurer une transition fluide et efficace vers une conformité ESG complète et intégrée. Ce soutien doit être à plusieurs niveaux, englobant l'aide financière, l'accès à l'information et l'accompagnement dans la prise de décision. Par la suite, nous aborderons ces aspects en détail, en proposant des stratégies concrètes pour l'adoption des pratiques ESG et en présentant des cas d'études de PME ayant réussi cette intégration. Ces exemples pratiques illustreront comment les PME peuvent naviguer avec succès dans les exigences croissantes en matière de durabilité tout en tirant parti des opportunités qu'elles offrent.

### 4.3 Adaptation des Normes ESRS : un challenge unique pour chaque PME

Pour pouvoir évoluer de manière pérenne, il est important d'avoir des règles qui s'adaptent à toutes sortes d'organisation. Les normes ESRS, bien qu'elles aient été construites de manière très détaillée, peuvent être vues comme agnostiques par rapport aux secteurs. En effet, elles sont générales, standardisées et censées être applicables à toutes les entreprises, indépendamment de leur domaine d'activité. Cette approche "agnostique" pose des défis spécifiques, car chaque PME est unique, avec des ressources, des capacités et des défis particuliers. Cette diversité signifie qu'il n'existe pas de modèle unique pour la mise en œuvre des normes ESRS, ce qui rend difficile pour les PME de s'aligner sur un modèle précis selon Martins et al dans Sustainability and medium-Sized Enterprises. Elles doivent adapter les exigences générales des ESRS à leurs contextes spécifiques, ce qui peut nécessiter des solutions sur mesure et une certaine flexibilité dans l'approche du reporting. De plus, les PME sont souvent confrontées à des contraintes budgétaires et à un manque d'expertise interne pour se conformer aux exigences rigoureuses des normes de durabilité.

Par conséquent, il est crucial de développer des outils et des supports spécifiques pour aider ces entreprises à intégrer les pratiques durables de manière efficace et efficiente pour pallier à ces défis. Comme le souligne l'article de Broniewicz et al. (2024), les PME peuvent bénéficier de programmes de formation, de subventions et de partenariats avec des experts en durabilité pour surmonter ces obstacles. Par ailleurs, la dimension sociale de la RSE est un levier de performance non négligeable pour les PME belges, car elle permet de renforcer leur attractivité et leur compétitivité sur le marché. Donc, bien que les normes ESRS offrent un cadre global pour la durabilité, leur application doit être adaptée aux spécificités des PME. Cela nécessite une approche flexible et des solutions personnalisées pour garantir que ces entreprises puissent non seulement se conformer aux exigences de durabilité, mais aussi en tirer parti pour améliorer leur performance globale et leur résilience à long terme. On l'aura compris, chaque PME est unique, avec des besoins et des capacités distincts. Par exemple, selon Smith et Jones (2020), il y a autant de secteurs de PME que de PME elles-mêmes, en raison de la diversité des activités et des contextes opérationnels. Cette variété rend l'application uniforme des normes de reporting particulièrement complexe

## 4.4 Identification des écarts par rapport aux exigences futures

Actuellement, les PME ne sont pas encore tenues de fournir des rapports détaillés sur les critères ESG. Cependant, malgré l'absence d'obligations en vigueur, elles sont déjà incitées à investir dans la durabilité, à anticiper l'avenir, et à réduire leur consommation (European Commission, 2023).

### *Investissement dans les technologies vertes*

Une des premières choses que peuvent envisager les PME est l'intégration de technologies vertes telles que les panneaux solaires, les systèmes de gestion intelligente de l'énergie, ou encore l'utilisation de matières premières renouvelables et recyclées dans leurs processus de production. Cet investissement peut réduire non seulement l'empreinte écologique de l'entreprise, mais aussi ses coûts opérationnels à long terme comme le souligne Queiroga et al à propos des audits extra financier. En effet c'est pour lui la première voie d'amélioration applicable à presque toute entreprise pour se lancer dans une quête d'amélioration. Les programmes d'incitation gouvernementaux ou les crédits d'impôt pour les énergies renouvelables peuvent fournir une aide précieuse dans cette transition. De plus, c'est un service fréquent et proposé par presque tous les fournisseurs d'énergie comme Total Energies, ENGIE, EDF, Enedis etc.

### *Amélioration de l'efficacité énergétique*

Une autre méthode d'amélioration de l'efficacité énergétique qui peut être applicable à toutes les organisations peut se faire au travers d'audits énergétiques qui ont pour but d'identifier les principales sources de gaspillage d'énergie et déterminer les mesures correctives. Par exemple, L'installation d'éclairage à LED dans des espaces commerciaux et urbain peut économiser jusqu'à 70% de l'énergie par rapport aux technologies d'éclairage classique, conventionnelle (Schulte-Römer et al., 2019).

Aussi, la mise à niveau des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), et l'optimisation de l'isolation des bâtiments sont des exemples de mesures qui peuvent avoir un impact significatif pour les rapports étant donné leur consommation moindre ainsi que pour la gestion simple de ces compteurs. En effet, selon Simpeh, et al 2022, il est important d'utiliser les méthodes de dernier cri pour tout ce qui est ventilation et chauffage, car les systèmes CVC représentent environ la moitié de toute l'énergie utilisée pendant la phase opérationnelle d'un bâtiment.

## *Adoption de processus d'entreprise plus durables*

Pour les processus d'entreprise, les PME peuvent adopter des principes de l'économie circulaire, comme le recyclage des déchets, la réutilisation des eaux grises, ou la conception de produits en tenant compte de leur fin de vie. Ces mesures non seulement renforcent la durabilité, mais peuvent également présenter des avantages en termes de coûts et d'image de marque (Lahrou, Y 2021). En outre, l'article souligne que le recours aux outils numériques pour le reporting ESG peut jouer un rôle crucial dans la simplification des processus. Des logiciels de reporting spécialisés permettent une collecte et une analyse des données plus rapides et plus précises, contribuant à une meilleure transparence. Par exemple, des plateformes comme la GRI et le CDP offrent des cadres pour structurer le reporting ESG et peuvent guider les PME dans le développement de leurs rapports. Ces outils aident à suivre les progrès, à identifier les zones d'amélioration et à communiquer efficacement les performances aux parties prenantes et aux régulateurs.

L'adoption de systèmes de gestion environnementale comme la norme ISO 14001 ou l'EMAS de l'UE peut aussi servir de pierre angulaire pour les PME en structurant leurs opérations autour de pratiques durables reconnues et en préparant le terrain pour une intégration sans heurts des futures exigences de reporting ESG (Ociepa-Kubicka et al., 2021). Ces certifications sont des gages de crédibilité et de sérieux en matière de durabilité et peuvent faciliter l'accès à de nouveaux marchés ou à des financements préférentiels de par leur efficacité et la manière dont elles permettent de réduire les coûts opérationnels (Díaz de Junguitu & Allur, 2019).

Il est certain que l'intelligence artificielle, pour optimiser la consommation d'énergie et la gestion des ressources en tout genre, est une autre méthode innovante. L'IA peut, par exemple, prédire les besoins énergétiques d'une installation et ajuster la production en conséquence, ce qui entraîne des économies substantielles et réduit l'impact environnemental. Selon Moreno Delgadillo (2022), l'implémentation de systèmes de gestion avancés, y compris l'utilisation de l'IA, est cruciale pour améliorer la durabilité et la performance des entreprises.

Enfin, il est recommandé que les PME participent aux consultations publiques, comme celle proposée par la Commission Européenne sur les nouveaux standards de reporting ESG. Cela leur permet non seulement de rester informées sur les évolutions réglementaires, mais également de contribuer à façonner des standards qui tiennent compte de leur réalité opérationnelle et des défis spécifiques qu'elles rencontrent. Pour se préparer à ces changements et se doter des outils et compétences nécessaires, les PME devraient envisager de collaborer avec des consultants spécialisés en durabilité et participer à des formations continues dans le domaine de l'ESG. Ces investissements permettront aux PME d'être bien équipées pour gérer un reporting plus complexe et plus exigeant dans le futur, garantissant ainsi leur conformité et renforçant leur compétitivité sur un marché de plus en plus axé sur la durabilité.

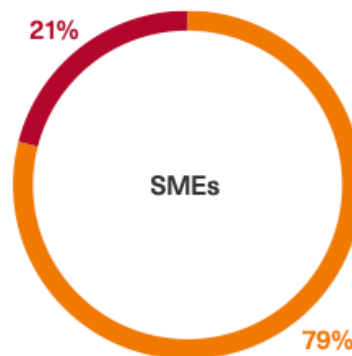
## Chapitre 5 : Stratégies pour l'adoption des pratiques ESG et cas d'études

L'adoption, le changement vers des pratiques plus durable et éthiques par les entreprises ne résulte pas seulement des pressions étatiques et réglementaires, mais aussi souvent des exigences croissantes des parties prenantes, des employés et des clients. Les entreprises sont de plus en plus conscientes que la durabilité est essentielle pour rester compétitives dans un marché mondial en évolution rapide. Les études montrent que les parties prenantes, y compris les investisseurs, les consommateurs et les employés, demandent de plus en plus de transparence et de responsabilité en matière de durabilité (Doyle & Perez-Alvarez, 2020; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). En effet, cela amène du changement dans l'organisation, de nouveaux challenges et casse la routine quotidienne de certains. De plus, l'intégration des pratiques ESG est perçue comme un moyen de créer de la valeur à long terme, d'attirer et de retenir les talents, et de répondre aux défis environnementaux et sociaux actuels (Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2006).

### 5.1 Approches pour intégrer les principes ESG dans les opérations des PME

Une étude récente de BDO souligne les motivations des entreprises à adopter des pratiques plus durables, facilitant ainsi l'intégration future des normes ESG. Selon cette étude, 97 % des entreprises estiment que la durabilité transformera leurs modèles commerciaux, tandis que 75 % voient dans la transition ESG un levier de création de valeur (BDO, 2023). Les principaux moteurs de cette transition incluent la pression des parties prenantes, les nouvelles réglementations, les opportunités et menaces perçues, ainsi que l'accès au capital. On observe également que, par rapport aux grandes entreprises, les PME sont davantage motivées par une volonté de repenser et d'améliorer leurs modèles commerciaux en intégrant des stratégies durables, non seulement pour répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi pour saisir de nouvelles opportunités de marché, plutôt que par une simple conformité. Cette orientation s'explique par la nature même des PME : leur structure plus flexible leur permet de réagir rapidement aux évolutions du marché et d'innover de manière proactive. De plus, les PME cherchent souvent à se différencier dans un environnement concurrentiel, où la création de valeur ajoutée devient un facteur clé de survie et de croissance. Comme le souligne Lopez-Torres dans *The Impact of SMEs' Sustainability on Competitiveness - Measuring Business Excellence*, les PME montrent une orientation plus marquée vers la création de valeur par rapport aux grandes entreprises. Les résultats indiquent que 79 % des PME priorisent la création de valeur dans leur stratégie ESG, contre 68 % pour les grandes entreprises, qui tendent davantage à se concentrer sur la conformité réglementaire (Figure 5).

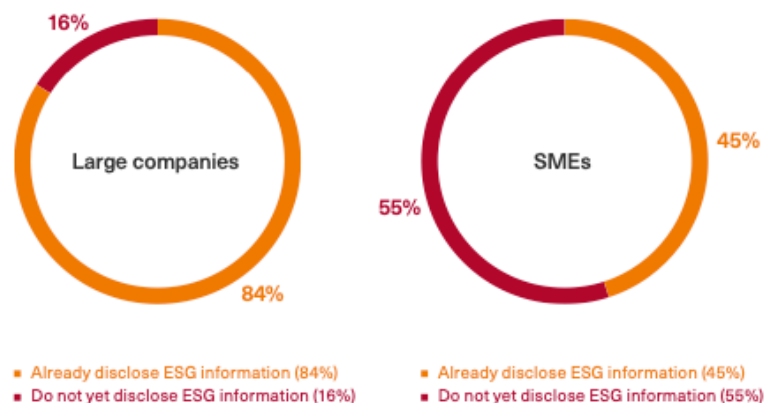
Figure 5 : Pourcentage de PME priorisant la création de valeur dans leur stratégie ESG



BDO (2023) - The ESG Imperative: Business Trends Among European Companies

Une donnée que reflète l'article de BDO qui peut encore être intéressante est la différence entre les publications officielles de rapport extra-financier entre les PME et les grandes entreprises. Bien évidemment, cette proportion est beaucoup plus faible du côté des PME étant donné que celles-ci ne sont pas encore contraintes de publier leur rapport contrairement à certaines grandes entreprises depuis 2018. Il est néanmoins remarquable que les PME dans cette recherche soient tout de même à 45% (Figure 6) d'entre elles qui publient et communiquent déjà à ce sujet.

Figure 6 : Pourcentage des GE et des PME publiant des informations ESG



BDO (2023) - The ESG Imperative: Business Trends Among European Companies

En complément de ces observations, des études récentes montrent que les PME sont souvent plus aptes à communiquer efficacement que les grandes entreprises grâce à leur flexibilité organisationnelle et à leur capacité à utiliser les réseaux sociaux de manière innovante. Une étude récente publiée dans Sustainability en 2022, révèle que l'utilisation des réseaux sociaux permet aux PME d'améliorer la notoriété de leur marque et d'engager leur audience, ce qui peut conduire à des recommandations, des affaires récurrentes et une augmentation des ventes. Cette étude identifie également la capacité de commerce social relationnel et l'avantage concurrentiel comme des médiateurs importants entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale des PME (Marolt et al., 2022).

De plus, une revue bibliométrique des publications sur les réseaux sociaux et les PME indique que ces dernières utilisent les réseaux sociaux non seulement pour le marketing, mais aussi pour l'engagement des clients et l'amélioration des stratégies commerciales. Cette capacité à tirer parti des réseaux sociaux pour des activités commerciales au-delà des transactions traditionnelles contribue à leur avantage concurrentiel (Pellegrino & Abe, 2023).

Durant la méthodologie de ce mémoire, on observera que le panel étudié est déjà très implanté au niveau communication et qu'ils ont depuis quelques années essayé de créer une vraie communauté avec leurs clients. Ainsi, il est clair que les PME, malgré leurs contraintes et la moindre obligation de conformité réglementaire, montrent une capacité notable à adopter des pratiques ESG et à utiliser les technologies de communication modernes pour se démarquer et créer de la valeur ajoutée. Ces capacités distinctives permettent aux PME non seulement de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes mais aussi de rester compétitives dans un environnement économique en constante évolution.



## Chapitre 6 : Conclusion et perspectives d'avenir

### 6.1 Résumé des défis et opportunités pour les PME face aux normes ESG

Comme nous l'avons vu tout au long de cette revue de littérature, l'intégration des normes ESG représente à la fois des défis et des opportunités significatives pour les PME. Les principaux défis incluent la complexité et le coût de la collecte et de l'analyse des données nécessaires pour le reporting ESG. En raison de leurs ressources limitées, les PME peuvent rencontrer des difficultés à se conformer aux nouvelles exigences réglementaires sans compromettre leur viabilité financière (Zumente & Bistrova, 2021). De plus, la gestion des ressources internes pour entreprendre ces démarches peut représenter un obstacle majeur (Brammer & Millington, 2006).

Cependant, ces défis sont contrebalancés par des opportunités notables. Nous avons remarqué que l'adoption des pratiques ESG peut améliorer la réputation des PME, attirer des investisseurs responsables, et fidéliser des clients qui valorisent la durabilité (Brammer & Millington, 2006; Lopez-Torres, 2023). En outre, les pratiques ESG peuvent conduire à des opérations plus efficaces et à une réduction des coûts à long terme grâce à une meilleure gestion des ressources et à la minimisation des déchets (Lopez-Torres, 2023).

### 6.2 Importance de l'adaptation continue aux évolutions ESG

L'environnement réglementaire et les attentes des parties prenantes en matière d'ESG évoluent rapidement. Il est crucial pour les PME de s'adapter continuellement à ces changements pour rester compétitives et conformes. Comme nous l'avons souligné, les PME doivent développer une approche proactive pour anticiper les évolutions des normes ESG et intégrer ces critères dans leurs stratégies d'entreprise (Moursellas et al., 2022). Cela implique d'investir dans la formation continue des employés, de renforcer les collaborations avec des experts externes, et de mettre en place des systèmes de suivi et de reporting robustes (Moursellas et al., 2022).

### 6.3 Vision prospective pour les PME et les normes ESG d'ici 2028

En regardant vers l'avenir, à l'horizon 2028, les PME devraient viser à atteindre une intégration complète des normes ESG dans leurs opérations. Comme nous l'avons vu, cette intégration ne doit pas seulement se limiter à la conformité réglementaire mais doit devenir un élément central de leur stratégie de croissance (Lopez-Torres, 2023). Les PME qui réussissent cette transition seront mieux positionnées pour saisir les opportunités de financement vert, attirer des talents, et se démarquer sur le marché en tant que leaders en matière de durabilité (Narotama et al., 2023).

Les technologies avancées joueront un rôle clé dans cette transition, en facilitant la collecte de données ESG et en améliorant la transparence et la précision des rapports. Nous avons remarqué que les PME doivent également explorer des collaborations avec des fournisseurs et des partenaires qui partagent leurs valeurs en matière de durabilité, afin de renforcer l'impact collectif de leurs initiatives ESG (Narotama et al., 2023).

Pour vérifier ces points et confirmer les observations faites dans cette revue de littérature, ma méthodologie se concentrera sur l'examen empirique des défis, opportunités, et difficultés rencontrées par les PME dans l'intégration des normes ESG. Les données recueillies auprès d'un échantillon de PME pour évaluer comment ces entreprises gèrent les exigences ESG et les impacts sur leur performance et leur compétitivité. En somme, bien que les défis liés à l'intégration des normes ESG soient nombreux, les opportunités offertes par une telle démarche sont considérables. Les PME qui embrassent ces changements et investissent dans des pratiques durables seront en mesure de prospérer dans un environnement de plus en plus orienté vers la responsabilité sociale et environnementale.

## Spectre 2 : Change Management

### Chapitre 7 : Introduction au concept et pourquoi ?

Le Change Management est ancré dans la reconnaissance que le changement est inévitable et doit être géré de manière proactive pour que les entreprises restent compétitives et responsables. Ce domaine tire ses racines de divers champs théoriques, incluant la psychologie organisationnelle, la sociologie et la gestion stratégique. Des auteurs tels que Kurt Lewin ont posé les bases avec des modèles comme celui du changement en trois étapes - dégel, changement et refreezing - qui illustrent comment les entreprises peuvent planifier et implémenter le changement de manière structurée et systématique (Burnes, 2004).

Selon Lewin, cité par Burnes (2004), le dégel prépare l'organisation au changement en remettant en question la situation actuelle, le "statu quo" comme on dit et en reconnaissant la nécessité du changement. La phase de changement implique l'introduction de nouvelles idées, processus ou comportements. Le refreezing vise à solidifier ces changements et à les intégrer dans la culture de l'entreprise. C'est parfaitement ce qu'il devrait se passer dans toute organisation qui se voit avoir des changements en vigueur. John Kotter a élargi cette perspective avec son modèle en huit étapes pour le changement, soulignant l'importance de créer un sentiment d'urgence, de construire une coalition de changement, de formuler une vision, de communiquer cette vision, d'habiliter les actions des autres, de générer des victoires à court terme, de consolider les gains et d'ancrer le changement dans la culture d'entreprise (Kotter, 1995). C'est avec cette vision que nous pouvons travailler et tenter d'intégrer rapidement les bonnes manières en termes de reporting. En effet, la dynamique des normes ESG va devoir imposer aux PME de revoir certains modèles de management, manière de fonctionner, pour pouvoir les implémenter au mieux dans leur structure. C'est vraiment grâce à cette force à pouvoir s'adapter dans un environnement commercial qui ne cesse de changer, que les PME vont pouvoir s'en tirer de la meilleure des manières dans cette nouvelle dynamique. Comme l'indiquent Boniface et Groenewald 2020, les PME peuvent renforcer leur capacité d'adaptation en modifiant et en reconfigurant leurs compétences pour répondre aux tendances émergentes du marché, ce qui est essentiel pour leur durabilité et leur adaptabilité (Boniface & Groenewald, 2020). Cette capacité à s'adapter et à réagir de manière flexible aux changements est totalement alignée avec la nécessité d'adopter des rapports ESG, les normes environnementales, sociales et de gouvernance qui deviennent de plus en plus prévalentes.

## Modèle de Kotter en lien avec les ESG

Dans le cadre de l'intégration des normes ESG, nous pourrions utiliser un premier modèle, celui de Kotter. Il pourrait servir de guide structurant pour les PME (Pollack & Pollack, 2015). En effet comme énoncé précédemment il commence par créer un sentiment d'urgence, une prise de conscience qui mobilise l'entreprise autour des enjeux de durabilité. Ensuite, il est crucial de former une coalition puissante, rassemblant des leaders qui soutiennent et promeuvent la vision du changement.

Cette vision, qui émane de la compréhension des exigences ESG et des ambitions de l'entreprise, doit être développée avec soin et communiquer efficacement pour aligner tous les employés sur la même trajectoire. Le modèle souligne l'importance de supprimer les obstacles qui entravent le progrès, facilitant ainsi une adoption fluide des nouvelles pratiques.

Un aspect crucial réside dans la capacité de générer des victoires à court terme, des réussites précoces qui valident le parcours emprunté et renforcent l'engagement envers le changement. Ces succès encouragent la poursuite de la transition, encourageant l'entreprise à consolider les améliorations et à stimuler plus de changement. Pour que la transformation soit durable, il est essentiel d'ancrer les nouvelles approches dans la culture de l'entreprise, faisant des principes ESG une seconde nature au sein de l'organisation. Ce processus, s'étendant bien au-delà de la conformité réglementaire, positionne stratégiquement les PME face à l'avenir, leur permettant de se transformer en leaders du développement durable.

Le modèle de Kotter, initialement conçu pour le changement organisationnel, s'avère particulièrement pertinent pour les PME confrontées aux défis ESG. En effet, l'intégration des normes ESG représente un véritable processus de changement organisationnel, nécessitant une transformation en profondeur des pratiques et des mentalités. Le modèle de Kotter offre une structure en huit étapes qui, si elle est bien suivie, mène à une intégration réussie des pratiques durables et à une amélioration de la performance globale. La Figure 7 ci-dessous, représente le modèle théorique de Kotter initial.

## *Impact des Technologies Avancées sur le Reporting ESG pour les PME*

*"To stay competitive in today's digital economy, innovation must be more than an activity, it must be a core mindset."*

Satya Nadella – CEO de Microsoft

Quand vient l'heure changer pour évoluer vers un système efficace, de nouveaux outils sont parfois à implémenter dans son organisation. Surtout aujourd'hui, où l'intelligence artificielle ne cesse de s'améliorer.

L'évolution des normes ESG pour les PME est intrinsèquement liée à l'innovation technologique, et en particulier à l'émergence de l'intelligence artificielle, des caméras intelligentes et d'autres outils numériques. Ces technologies révolutionnent la manière dont les PME peuvent aborder le reporting ESG, en offrant des moyens plus efficaces et précis de collecter, d'analyser et de rapporter les données pertinentes.

L'intelligence artificielle, avec son potentiel d'automatisation et de traitement des données en temps réel, est à l'avant-garde de cette transformation. Elle pourrait permettre aux PME de surveiller leurs opérations et d'identifier les tendances et les anomalies, ce qui est essentiel pour mesurer les performances ESG et s'assurer que les initiatives de durabilité sont alignées avec les objectifs de l'entreprise (Tschopp & Huefner, 2015). Des systèmes d'IA, une fois bien entraînée, peuvent également aider à prévoir les impacts environnementaux et sociaux des décisions opérationnelles, permettant ainsi une prise de décision plus éclairée et proactive.

En effet, les caméras intelligentes peuvent jouer un rôle dans la surveillance des pratiques de travail et dans la garantie que les normes ESG sont respectées sur le lieu de travail. Elles peuvent être utilisées pour surveiller l'utilisation des ressources, comme l'énergie et l'eau, et s'assurer que les pratiques de l'entreprise sont durables et responsables. Elles pourraient aussi être vues comme des "preuves" ou des outils de reporting agréé qui leur permettraient de faciliter grandement la charge de travail des entreprises. Pour finir il y a aussi d'autres outils numériques, comme les plateformes de reporting en ligne et les dashboards interactifs, offrent aux PME des moyens accessibles de rapporter leurs initiatives et leurs résultats en matière de durabilité à un public plus large, y compris les investisseurs, les clients et les régulateurs. Ces outils peuvent aider à démontrer la transparence et l'engagement des PME envers la durabilité, ce qui est de plus en plus demandé par les parties prenantes et les consommateurs.

Cependant, l'adoption de ces technologies doit être gérée avec soin. Les PME doivent s'assurer de la sécurité des données et de la protection de la vie privée tout en tirant parti des bénéfices de ces innovations. La formation et le développement des compétences sont également essentiels pour que les employés puissent utiliser efficacement ces nouveaux outils.

Bien évidemment tout ceci aura un coût, une charge pour les entreprises c'est pourquoi différentes possibilités s'offrent aux entreprises. Dans un premier temps, comme expliqué précédemment dans la Section 1, diverses sociétés se sont développées dans la sous-traitance de la gestion de ces rapports ESG / extra-financier. Il en résulte certes un coût pour la société, mais certainement un gain de temps remarquable comme il a été dit dans la première section. Déléguer c'est accepter le changement, laisser une autre organisation gérer nos données et nos intérêts personnels n'est pas quelque chose de facile. Dans ce contexte on pourrait citer Jean-Ange Lallican dans "L'art de déléguer" de 2015, où déléguer devient une compétence managériale cruciale. La capacité à confier ces tâches essentielles à des parties compétentes, qu'elles soient internes ou externes, non seulement optimise les ressources, mais instaure également un climat de confiance et d'amélioration nécessaire pour naviguer dans l'écosystème ESG. Une telle approche renforce l'agilité organisationnelle, permettant aux PME de rester dynamiques et réactives face aux évolutions réglementaires et aux attentes des parties prenantes.

En plus de cela, il faut bien se rendre compte que les institutions ne sont pas déconnectées de la réalité et sont au courant des difficultés que les entreprises rencontreront durant les premières années de publications. C'est pourquoi des mesures d'accompagnement ont été mises en place pour aider les PME dans cette transition vers plus de durabilité. En Belgique, par exemple, des initiatives telles que le projet « Belgium Builds Back Circular (BBBC) » et la « Vlaanderen Circulair (VC) » ont été conçues pour sensibiliser et informer les PME sur l'économie circulaire et offrir un support concret à travers des aides financières et des conseils spécialisés.

Ces programmes reconnaissent les défis inhérents à l'adoption de pratiques durables et proposent des subventions, des prêts à des conditions favorables, et des formations pour stimuler les investissements dans les technologies vertes et les audits énergétiques. Par exemple, le « Prêt EasyGreen » en Wallonie, ou encore les « Primes énergie » et « Subventions UREBA » offrent des incitations financières pour encourager les entreprises à investir dans l'efficacité énergétique et les sources d'énergie renouvelable.

L'engagement des autorités dans le soutien aux PME ne s'arrête pas aux aides financières directes. Des outils comme la « Prime écologique » (VLAI) en Flandre encouragent l'utilisation de technologies performantes, tandis que des programmes tels que « Certificats verts » récompensent la production d'énergie renouvelable en Wallonie. Ces dispositifs de soutien viennent alléger la charge financière et opérationnelle que représente la mise en place d'un reporting ESG efficace, permettant ainsi aux entreprises de se focaliser sur l'amélioration continue de leurs opérations dans une perspective durable. Ainsi, la mise en place de ces rapports extra-financiers, bien que représentant un certain coût initial pour les PME, est adoucie par un cadre de soutien bien structuré, démontrant une reconnaissance par les pouvoirs publics de l'importance de l'intégration des critères ESG dans la gestion d'entreprise moderne.

---

Après une analyse approfondie de la littérature sur les critères ESG, leur évolution historique, ainsi que les défis et opportunités qu'ils représentent pour les PME, il est essentiel de passer à une étape cruciale : l'étude méthodologique. Cette section permettra de traduire les concepts théoriques en une investigation pratique et empirique. En s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse, qui examinera les perceptions et les pratiques actuelles des PME concernant l'intégration des normes ESG. Les données seront collectées principalement à travers des entretiens semi-directifs avec des acteurs du secteur de commerce de gros et de détail. Cette approche nous permettra de valider les hypothèses théoriques et de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles et les ajustements nécessaires pour une adoption réussie des normes ESG. Ainsi, il sera possible d'identifier les leviers et les obstacles à cette transition, apportant des recommandations concrètes et opérationnelles aux PME.

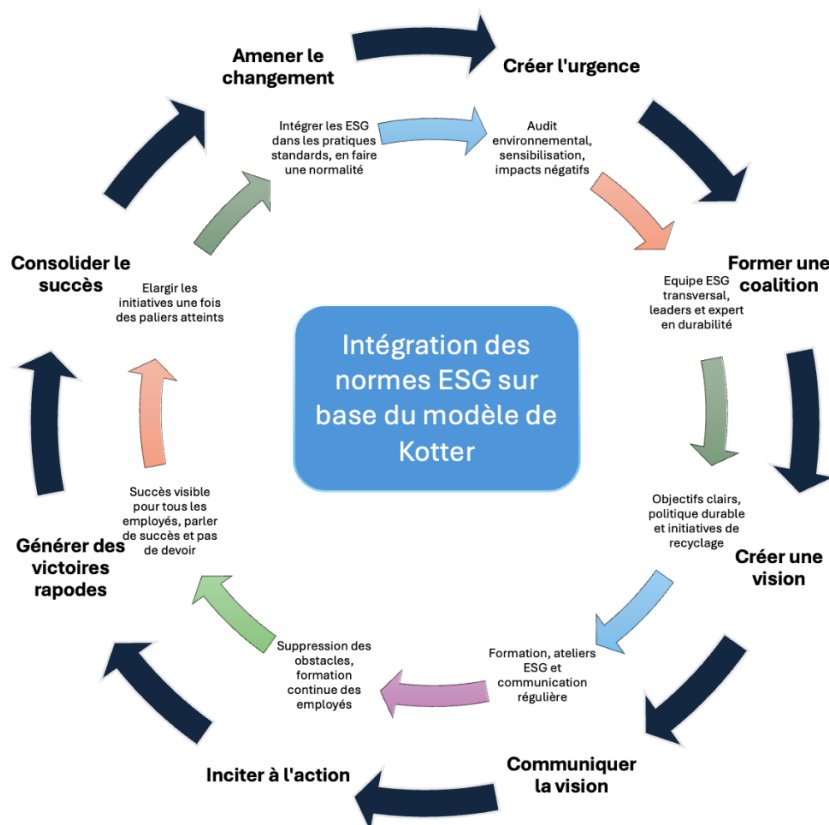
## PARTIE II : Méthodologie, Analyse des Résultats

Cette deuxième partie est consacrée à la partie méthodologique, à la récolte de données. Celle-ci va nous permettre de confronter ce qui a été vu dans la revue de littérature, et de comprendre si oui ou non le modèle de Kotter peut être la bonne méthode quant à l'intégration des normes ESG au sein des PME. Si les étapes importantes du modèle sont vérifiables, identifiables face à la réalité et peut nous permettre d'avancer de manière plus efficace face aux défis rencontrés. Cette analyse sera donc principalement de la récolte de données qui nous amènera potentiellement vers la création d'un nouveau modèle, ou alors une prise de conscience plus importante de la réalité.

### Chapitre 8 : Méthodologie

#### 8.1 Modèle théorique de Kotter lié à l'implémentation des normes ESG

Figure 7 : Modèle de Kotter lié à l'implémentation ESG



*Illustration originale*



Le modèle de Kotter peut être adapté à toute organisation et, il a pour but, de donner un modèle, un mode opératoire pour pouvoir avancer (Appelbaum et al 2012). Cette démarche s'inscrit dans une pratique classique et largement répandue en gestion du changement, où les modèles théoriques sont ajustés pour répondre aux besoins spécifiques des organisations. L'adaptation de modèles existants est une méthode courante pour appliquer des principes de gestion du changement de manière pratique et contextualisée, permettant ainsi de tester leur applicabilité et leur efficacité dans des situations concrètes.

Bien que l'approche que j'ai développée ne représente pas une innovation radicale, elle demeure intéressante pour comprendre comment des modèles bien établis peuvent être utilisés pour guider le changement organisationnel dans des domaines spécifiques tels que les normes ESG. Cette pratique est conforme aux observations de Hughes (2011), malgré le fait que le modèle soit parfois critiqué pour inclure uniquement sa nature prescriptive et "top-down". En effet, on le voit souvent comme un modèle rigide qui ne permet pas de capter toute la complexité de l'organisation. L'idée ici dans le cadre de cette recherche serait de l'utiliser de manière semi-directive, comme ligne directrice qui peut nous conduire au succès de l'organisation. Mon adaptation ici du modèle de Kotter vise donc à aligner les initiatives environnementales, sociales et de gouvernance avec les stratégies opérationnelles de l'organisation. Elle permet d'explorer les ajustements pratiques nécessaires pour une intégration efficace des normes ESG, contribuant ainsi à la littérature sur l'application pratique des modèles de changement dans des contextes contemporains.

Dans la partie résultat, nous confronterons ce modèle à la réalité du terrain afin de vérifier s'il peut accompagner les PME dans leur situation actuelle tout en représentant fidèlement les défis spécifiques auxquels elles sont confrontées.

### Présentation du modèle

Pour le premier point qui vise à créer l'urgence, le modèle met en évidence l'importance d'agir. Pour cela, rien de tel que de créer ce sentiment de nécessité, et de besoin de changement. Kotter le disait lui-même, les gens ne sont pas motivés à sortir de leur zone de confort (Kotter, 1996). Dans l'article Sustainable Consumption and the Leading UK Food Retailers, on voit que pour accélérer le changement, créer l'urgence, une entreprise peut demander un audit environnemental pour montrer son impact négatif sur certains aspects, de sorte que l'organisation se rende compte directement avec des situations propres à elle qu'elles ont besoin de changement (Jones & Comfort, 2018).

Dans le cadre des normes ESG, il s'agit donc par exemple de réaliser des audits environnementaux, de se sensibiliser à l'impact négatif actuel et d'identifier les opportunités de changement. Cela peut être fait en regardant comment les autres individus du même domaine fonctionnent, se questionnent et tendent à évoluer pour une meilleure responsabilité. Cette partie est cruciale car elle est nécessaire pour enclencher le modèle. C'est sur base de ce déclic que tout l'organisation pourra développer pleinement le potentiel lié au changement.

Le point suivant qui consiste à créer une coalition puissante est un élément clé pour soutenir l'initiative au changement. Il est important de s'entourer d'individus qualifiés pour avancer et évoluer de la manière la plus efficace (Kotter, 1996). Dans l'industrie de la vente, des coalitions ont déjà été formées par divers départements clés d'entreprise qui se sont joints pour mener à bien des initiatives de durabilité. En effet, cela facilite grandement par la suite la maîtrise de nouvelles pratiques environnementales (Smith & Rogers, 2020). De plus, rassembler divers savoirs et expériences tend à amener des synergies qui peuvent grandement aider l'entreprise dans ses objectifs (Schein, 2010). Il est aussi possible d'intégrer directement une équipe transversale spécialisée dans les ESG, composée d'experts en la matière qui pourront guider les efforts de l'organisation.

Après la formation de la coalition, il est temps d'avoir une vision claire de la stratégie pour guider le changement de manière efficace (Nidumolu et al., 2009). Cela inclut le développement d'objectifs clairs et de politiques durables et réalisables pour qu'ils puissent être transmis et compréhensibles pour toute l'organisation.

Une fois la vision créée et installée, il faut la communiquer. Pour cela, un grand éventail de possibilités s'ouvre à l'organisation pour s'adapter au mieux à ses besoins (Bansal, 2003). Cela peut être transmis au travers d'ateliers ludiques, de formations ou encore de séminaires pour sensibiliser les individus sur des exemples concrets dans leur quotidien au travail. En plus d'être bénéfique pour la transmission, cela crée une cohésion d'équipe qui peut renforcer les esprits et les relations (Browne et al., 2013). Il est cependant nécessaire de maintenir cela de façon régulière et ne pas se contenter du minimum en pensant avoir fait évoluer les choses (Venkatesh et al., 2012).

Une fois que l'information est propagée au mieux et fait partie de l'organisation et du quotidien des individus y travaillant, il est temps de passer à l'action. Cette étape du modèle de Kotter, qui consiste à éliminer les obstacles pour confronter les points précédents, est plus qu'importante (Kotter, 1996). Il s'agit maintenant de voir si les initiatives mises en place sont viables et peuvent être à la hauteur des attentes.

Une fois le plan d'action mis en marche, il faut garder un œil très attentif sur les résultats de sorte à en tirer des bénéfices à court terme pour maintenir la motivation des parties prenantes (Raelin & Cataldo, 2011). En effet, de rapides résultats positifs augmentent l'engagement des employés envers les initiatives de durabilité (Waddock & Bodwell, 2004).

Après les premiers succès, il est important de les consolider et de les utiliser pour poursuivre le succès du changement, mais cette fois sur le long terme, en élargissant les initiatives une fois les succès initiaux atteints (Shah & Ward, 2003). Selon Schaltegger et Wagner (2011), c'est une fois les premiers objectifs atteints que l'initiative peut être étendue à d'autres programmes de durabilité.

Finalement, c'est lorsque l'entreprise a réussi à consolider ses succès qu'elle peut enfin amener le changement, ancrer les nouvelles approches dans la culture de l'entreprise. Faire de ces pratiques ESG une norme dans l'entreprise en en faisant une partie intégrante de la culture organisationnelle (Schein, 2010). L'intérêt est que cette quête du changement soit entièrement intégrée à l'organisation de la société et qu'elle fasse partie maintenant du quotidien de celle-ci.

## 8.2 Sélection et description des données

Pour l'approche méthodologique de mon mémoire, qui vise à exploiter des données de terrain, l'analyse est construite sur une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-structurés. Cette méthode a été choisie pour permettre une exploration approfondie des phénomènes étudiés. Elle est particulièrement efficace pour comprendre les perceptions, les motivations et les comportements des individus dans un contexte donné. En se concentrant sur les expériences et les points de vue des participants, cette approche offre une compréhension détaillée et nuancée des enjeux liés à l'intégration des normes ESG dans les PME (Creswell, 2013).

Les entretiens seront donnés de manière semi-directive. En effet, cette méthode est une technique de collecte de données qui combine la structure des questions ouvertes avec la flexibilité de l'entretien libre. Ce moyen de collecte est avantageux car il permet de suivre un guide d'entretien prédéfini tout en donnant la possibilité aux participants d'explorer des sujets pertinents de manière plus libre et spontanée. Le processus de collecte des données a débuté par une sélection rigoureuse des entreprises participant à l'étude. Les critères de sélection incluaient la taille de l'entreprise, son secteur d'activité (spécifiquement le commerce de gros et de détail), et son engagement visible envers les pratiques ESG. Les entretiens ont été menés avec des dirigeants ou des responsables en charge des initiatives ESG, garantissant que les informations recueillies reflètent bien les décisions stratégiques au sein des entreprises. Les entretiens semi-directifs sont particulièrement utiles pour explorer des sujets complexes et sensibles, car ils permettent aux interviewés de s'exprimer en détail, sans limites, et de partager leur expérience (Kvale, 2007). Selon Bryman (2016), cette méthode permet également d'obtenir des données riches et approfondies tout en maintenant une certaine rigueur méthodologique.

Cependant, il est important de noter les limites aux entretiens semi-directifs. Comme le souligne Clément Pin (2023), leurs principales limites peuvent être perçues en deux points ; premièrement, dans le cadre d'une évaluation qualitative, il est requis de croiser l'usage de l'entretien avec d'autres techniques de recueil de données, telles que l'observation et l'étude des sources écrites, pour administrer la preuve de manière rigoureuse. Deuxièmement, en tant que méthode qualitative, l'entretien semi-directif ne permet pas de produire des évaluations quantitatives, qui sont utiles pour fournir des données de cadrage servant à concevoir le questionnaire propre à une évaluation qualitative.

Pour structurer ces entretiens, le modèle de changement en huit étapes de Kotter a été utilisé. Ce modèle a été spécifiquement choisi en raison de sa capacité à fournir un cadre structuré tout en restant suffisamment flexible pour s'adapter aux réalités des PME. En effet, les PME, en raison de leurs ressources limitées, nécessitent une approche méthodologique qui leur permet de gérer le changement de manière progressive et systématique. Le modèle de Kotter commence par créer un sentiment d'urgence, un aspect crucial pour mobiliser rapidement les ressources limitées disponibles et inciter à l'action immédiate. Il souligne également l'importance de former une coalition dirigeante, un élément clé pour assurer l'engagement des leaders au sein des PME, où ces derniers jouent souvent un rôle central dans la réussite des initiatives de changement.

Ainsi, l'application du modèle de Kotter a également permis d'explorer de manière détaillée les défis spécifiques rencontrés à chaque étape du processus de changement. Cela a facilité l'identification des obstacles et la proposition de solutions adaptées aux réalités opérationnelles des PME. En outre, le modèle met en avant l'importance de la communication et de l'ancrage des changements dans la culture d'entreprise, deux aspects essentiels pour garantir la durabilité des initiatives ESG à long terme.

Les participants à cette étude sont sélectionnés parmi les dirigeants de PME dans le domaine de la vente de détail de et de gros. Pour rappel, les entreprises ciblées pour cette analyse sont :

Tableau 3 : Critères de sélection des entreprises pour l'étude

| Critères                         | Description  |
|----------------------------------|--|
| Taille de l'entreprise           | Les entreprises doivent avoir <b>moins de 250 employés</b> et un <b>chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros</b> ou un <b>bilan total de 43 millions d'euros</b> .   |
| Secteur d'activité               | Il faut que les entreprises soient dans le domaine de <b>commerce de gros et de détail</b> . En effet, ce secteur représente à lui seul 23,6% des PME.   |
| Impact environnemental et social | Il faut que les entreprises aient un impact notable sur l'environnement et notre société, de sorte que le questionnaire quant au rapport ESG soit pertinent, que ce soit sur la table ou non.  |
| Niveau de préparation            | Il n'y a pas de niveau requis de préparation, car il est intéressant d'analyser à la fois une organisation qui n'est pas encore préparée et qui devra, sur la base du modèle de Kotter, estimer sa pertinence. Cela inclut aussi des entreprises qui sont déjà bien avancées dans le processus, afin de voir comment elles ont surpassé certaines étapes et leur ressenti à ce niveau. |
| Volonté de collaboration         | Enfin, il faut que les entreprises sélectionnées aient une envie de partager et de se confronter à la réalité en laissant paraître leurs lacunes, leurs défauts, mais aussi en mettant en lumière leurs réussites.   |

*Illustration originale*

Cette sélection cible des individus possédant une connaissance approfondie dans le top management, ce qui permettra de comprendre leur vision du changement organisationnel. Leur expertise offrira des perspectives nuancées sur les processus décisionnels, les défis opérationnels et les stratégies d'adaptation. Afin de recueillir ces perspectives, cette recherche sur l'intégration des normes ESG dans les PME s'appuiera sur des entretiens semi-structurés. Imbert (2010) souligne que cette méthode, alliant structure et flexibilité, est idéale pour permettre aux participants de partager en profondeur leurs expériences et perspectives tout en restant concentrés sur des thèmes préétablis. Cette approche facilitera une compréhension détaillée des défis et stratégies liés au changement organisationnel induit par les normes ESG. Les données recueillies seront ensuite analysées via une grille d'analyse thématique, alignant les observations empiriques avec les cadres théoriques discutés dans le mémoire.

L'analyse des données recueillies à partir des entretiens semi-structurés se fera en deux phases principales. La première phase consistera à examiner comment les normes ESG sont comprises et intégrées dans les pratiques des entreprises, en référence aux cadres théoriques établis lors de la revue de la littérature. Cette analyse permettra d'évaluer la cohérence entre les pratiques observées et les théories existantes. La seconde phase se concentrera sur l'analyse des stratégies de gestion du changement utilisées pour mettre en œuvre ces normes. Pour chaque phase, les thèmes principaux seront identifiés et développés en se basant sur les données des entretiens.

Une fois ces analyses préliminaires effectuées, les données seront systématiquement compilées et comparées à l'aide d'un guide d'entretien préétabli disponible au point 8.3 de ce mémoire. Les résumés des entretiens sont eux disponibles en annexe dans la partie « Synthèse des entretiens avec les intervenants ». Cette grille, construite sur la base des entretiens, permettra de structurer et de synthétiser les informations pour faciliter l'extraction des tendances, des divergences et des pratiques exemplaires. L'objectif est de capturer le climat actuel et d'évaluer l'état des pratiques liées aux normes ESG dans les entreprises ciblées, en identifiant notamment les actions stratégiques prises, l'immobilité observée ou le niveau de développement des pratiques ESG. Selon Baribeau (2009), l'analyse qualitative des données doit être menée avec soin pour garantir la qualité du travail analytique. Elle recommande d'adopter des procédures d'analyse qui traitent les données de manière rigoureuse, en tenant compte des spécificités des données collectées et des objectifs de la recherche. Les résultats devraient être confrontés aux cadres théoriques pour assurer une interprétation robuste et crédible des données.

### 8.3 Présentation des intervenants

Tableau 4 : Intervenants – Fonction – Date et durée de l’entretien

| # | Entreprise et Fonction de l’intervenant   | Date et durée de l’entretien |
|---|---|------------------------------|
| A | Commerce de Gros // <b>Chocolaterie</b> - Manager   | 03/07 – 37 min               |
| B | Commerce de Détail // <b>Distributeur de BOX découverte</b> – CEO                           | 01/07 – 40min                |
| C | Commerce de Détail // <b>Brasserie</b> – Co-Fondateur                                       | 06/07 – 35min                |
| D | Commerce de Détail // <b>Charcuterie présente dans toute la Belgique</b> – Fondateur et CEO | 12/07 – 41min                |
| E | Commerce de Gros // <b>Boisson et Produit Bio</b> – Fondatrice et CEO                       | 25/07 – 40min                |
| F | Commerce de Gros // <b>Produits divers Bio</b> – Co-Fondatrice                              | 21/07 – 45min                |
| G | Commerce de Gros // <b>Granola Bio</b> – Fondatrice   | 24/07 – 51min                |

### 8.4 Guide d’entretien

Le guide d’entretien qui a été mis en place dans le cadre de cette analyse est construit autour du modèle de gestion du changement de Kotter, divisé en huit étapes distinctes. Chaque partie visera à explorer en détail, au travers de différents témoignages, les réels défis rencontrés par les entreprises de vente de détail et de gros. On retrouve autour du tableau une case verticale dédiée à la phase du modèle de Kotter, qui permet de rappeler dans quelle phase nous nous trouvons afin de ne pas parler de manière trop prématurée du reste du modèle. Les personnes interviewées recevront, en début de chaque phase, une explication du modèle et l’étape sur laquelle nous nous trouvons de sorte qu’ils puissent durant leurs interventions, eux aussi comprendre le cadre de sorte à comprendre si oui ou non ils évoluent de la même manière que le modèle. La case horizontale au-dessus du tableau a pour but d’évoquer les thèmes abordés dans les questions de l’entretien de sorte à avoir une synthèse générale des idées qui ont voulu être abordée durant les échanges. Enfin, une dernière colonne a été créée de sorte à synthétiser en quelques mots clefs ce que l’interlocuteur à évoquer, des thèmes, ressentis et idées.

Tableau 5 : Guide d'entretien

| Thèmes : Audit, communication, engagement |                |             |              |
|---|----------------|-------------|--------------|
| Kotter Phase X                            | SYNTHÈSE       | Idées clefs | Note         |
|   | Entreprise A : |             |              |
|   | Entreprise B : |             |              |
|   | Entreprise C : |             |              |
|   | Entreprise D : |             |              |
|   | Entreprise E : |             |              |
|   | Entreprise F : |             |              |
|   | Entreprise G : |             |              |
|   |                |             | Note Globale |

Pour chaque entretien, une synthèse a été construite afin de visualiser au mieux les idées des intervenants. Sur la base du guide d'entretien, une analyse sera réalisée et une « note » sera attribuée à chaque étape du modèle de Kotter, selon la perception des intervenants, une fois qu'ils auront répondu à la question correspondante. Cette note, sur une échelle de 1 à 10, reflète la complexité perçue de chaque phase : une note de 1 indique que l'étape est jugée très facile à mettre en œuvre, sans obstacle majeur à surmonter, tandis qu'une note élevée, par exemple 8, suggère que l'étape est perçue comme plus complexe, difficile à entreprendre en raison de divers facteurs internes ou externes à l'entreprise. L'objectif est d'analyser dans quelle mesure les entreprises peuvent s'appuyer sur le modèle de Kotter pour gérer le changement organisationnel nécessaire à l'implémentation des normes ESG.

### Guide d'entretien

La première étape du modèle de Kotter consiste à créer un sentiment **d'urgence**. Il est crucial d'alerter l'organisation sur les dangers de l'inaction et les opportunités que le changement peut apporter. L'idée est de faire comprendre à tous les niveaux de l'entreprise que le statu quo est à changer et qu'il est impératif de prendre des mesures immédiates pour répondre aux défis actuels. Cela peut inclure la communication des résultats d'audits environnementaux, la présentation des impacts négatifs actuels et futurs, et la démonstration des avantages à long terme d'une transition vers des pratiques durables.

Tableau 6 : Question 1 basée sur le modèle de Kotter

| Thèmes : Audit, communication, engagement |  |         |            |
|---|--|---------|------------|
| Kotter 1 : Créer l'urgence                | Question   | Réponse | Mots clefs |
|   | Comment abordez-vous l'importance des normes ESG avec votre équipe et quelles actions avez-vous entreprises pour créer "un sentiment d'urgence" autour de leur mise en œuvre dans votre entreprise ? |         |            |
|   |  |         | Note       |

La deuxième étape du modèle de Kotter consiste à former une coalition dirigeante solide. Cette coalition doit être composée de leaders influents et respectés au sein de l'organisation qui soutiennent activement le changement. L'objectif est de créer une équipe capable de guider l'entreprise à travers la transformation, de surmonter les résistances et de maintenir l'élan. Cette équipe doit représenter différents départements et niveaux hiérarchiques pour garantir une approche intégrée et inclusive du changement.

Tableau 7 : Question 2 basée sur le modèle de Kotter

| Thèmes : Equipe ESG, leader et initiative interne |   |         |            |      |
|---|---|---------|------------|------|
| Kotter 2 : Former une Coalition                   | Question  | Réponse | Mots clefs | Note |
|   | <i>Comment envisagez-vous la formation d'une coalition dédiée à la durabilité dans votre entreprise et quels seraient les principaux défis et solutions pour réussir cette initiative ?</i> |         |            |      |

La troisième étape du modèle de Kotter est de créer une vision claire et convaincante pour guider le changement. Cette vision doit être simple, réaliste et inspirante, montrant clairement où l'entreprise veut aller et pourquoi le changement est nécessaire. Elle doit également inclure des stratégies pour atteindre cette vision. Une vision bien définie aide à aligner les efforts de tous les membres de l'organisation et à maintenir le cap vers les objectifs de durabilité.

Tableau 8 : Question 3 basée sur le modèle de Kotter

| Thèmes : Objectif, Initiative, Vision ESG, Développement et stratégie |   |         |            |      |
|---|---|---------|------------|------|
| Kotter 3 : Créer une vision   | Question  | Réponse | Mots clefs | Note |
|   | <i>Pouvez-vous décrire la vision ESG de votre entreprise? Comment elle a été développée en fonction de votre secteur, comment vous la communiquez et comment vous vous situez par rapport à vos concurrents ?</i> |         |            |      |



La quatrième étape du modèle de Kotter consiste à communiquer la vision de manière cohérente et fréquente à tous les niveaux de l'organisation. Il est important de transmettre cette vision avec clarté et passion, en utilisant divers canaux de communication pour atteindre tous les employés. Une communication efficace aide à clarifier les objectifs, à surmonter les résistances et à engager les employés dans le processus de changement. Il est également crucial d'écouter les feedbacks et d'adapter la communication en conséquence.

Tableau 9 : Question 4 basée sur le modèle de Kotter

| Kotter 4 : Communiquer la vision | Thèmes : Communication, adhésion, réactions  |         |            | Note |
|----------------------------------|--|---------|------------|------|
|                                  | Question   | Réponse | Mots clefs |      |
|                                  | <b>Comment envisagez-vous de communiquer votre vision ESG en interne/externe? Quelles résistances anticipez-vous et comment prévoyez-vous de les surmonter pour engager pleinement vos employés et parties prenantes ?</b> |         |            |      |

La cinquième étape du modèle de Kotter est d'éliminer les obstacles qui peuvent entraver le changement. Cela peut inclure la modification des structures organisationnelles, des processus ou des politiques qui ne sont pas alignés avec la vision du changement. Identifier et surmonter ces barrières est essentiel pour permettre à l'initiative de changement de progresser. Cela peut aussi impliquer de former les employés, de fournir des ressources supplémentaires et de reconnaître et de récompenser les comportements qui soutiennent le changement.

Tableau 10 : Question 5 basée sur le modèle de Kotter

| Kotter 5 : Inciter à l'action | Thèmes : Suppression des obstacles, barrières, encouragement  |         |            | Note |
|-------------------------------|---|---------|------------|------|
|                               | Question  | Réponse | Mots clefs |      |
|                               | <b>Quels sont les principaux obstacles à l'implémentation des normes ESG dans votre entreprise, quelles stratégies et formations avez-vous mises en place pour y faire face, et comment gérez-vous la résistance des employés à ces changements ?</b> |         |            |      |

La sixième étape du modèle de Kotter consiste à générer des victoires rapides. Il est important de démontrer que le changement est possible et bénéfique en obtenant des succès visibles et significatifs à court terme. Ces victoires renforcent la crédibilité du processus de changement, motivent les employés et aident à maintenir l'élan. Elles fournissent également des preuves concrètes que les efforts en cours produisent des résultats positifs, ce qui peut aider à surmonter les scepticismes et les résistances.

Tableau 11 : Question 6 basée sur le modèle de Kotter

| Kotter 6 : Générer des victoires rapides | Thèmes : Succès visible, impacts  |         |            | Note |
|--|---|---------|------------|------|
|  | Question  | Réponse | Mots clefs |      |
|  | <i>Avez-vous déjà vécu des succès pour vos initiatives ESG/durable que vous pouvez me raconter?</i> |         |            |      |

La septième étape du modèle de Kotter est de consolider les gains obtenus et de produire encore plus de changement. Après les premières victoires, il est essentiel de continuer à avancer en utilisant les succès initiaux comme tremplin. Cela implique de renforcer les nouvelles pratiques, d'étendre les initiatives à d'autres parties de l'organisation et de chercher constamment des moyens d'améliorer et de perfectionner les processus. L'objectif est de s'assurer que les changements initiaux sont durables et de bâtir sur ces fondations pour atteindre des objectifs plus ambitieux.

Tableau 12 : Question 7 basée sur le modèle de Kotter

| Kotter 7 : Consolider le succès | Thèmes : Elargissement, Stratégie,   |         |            | Note |
|---------------------------------|--|---------|------------|------|
|                                 | Question   | Réponse | Mots clefs |      |
|                                 | <i>Comment prévoyez-vous de maintenir l'engagement des employés et de renforcer les pratiques ESG sur le long terme, et quels défis anticipez-vous dans cette phase de consolidation ?</i> |         |            |      |

La huitième et dernière étape du modèle de Kotter est d'ancrer les nouvelles approches dans la culture de l'entreprise. Il s'agit de faire en sorte que les pratiques durables deviennent une partie intégrante de la culture organisationnelle. Cela passe par la mise en place de politiques et de procédures qui soutiennent les nouvelles pratiques, la formation continue des employés et l'évaluation régulière des progrès. L'objectif est de s'assurer que les changements sont pérennes et que l'organisation continue de s'améliorer et de s'adapter aux nouvelles réalités et aux attentes des parties prenantes.

Tableau 13 : *Question 8 basée sur le modèle de Kotter*

| Thèmes : Intégrer, standardiser |   |         |            |      |
|---------------------------------|---|---------|------------|------|
| Kotter 8 : Amener le changement | Question  | Réponse | Mots clefs | Note |
|                                 | <i>Comment ancrez-vous généralement de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise et par quels canaux de communication ? Comment procéderiez-vous pour les pratiques ESG ?</i> |         |            |      |

## Chapitre 9 : Analyse

Ce chapitre 9 est dédié à l'analyse des résultats et des données obtenues à travers les entretiens semi-directifs avec les entreprises. L'objectif est de tirer des conclusions sur les difficultés et les défis que les PME rencontrent aujourd'hui, ainsi que d'examiner si le modèle de Kotter, pilier de la gestion du changement, peut les représenter adéquatement.

Tout d'abord, les perceptions générales seront mises en avant, en soulignant notamment les défis et difficultés communes que rencontrent les entreprises. Ensuite, une analyse au cas par cas sera effectuée pour examiner les tendances des entreprises face aux défis et au modèle, ce qui nous permettra de déterminer quelles sont les étapes les plus difficiles et les plus atteignables pour les entreprises. Enfin, les limites de cette recherche seront mises en avant. En effet, une étude menée sur un panel restreint d'entreprises ne peut pas permettre de représenter un marché entier. Toutefois, au vu des tendances observées, il est cohérent de penser que certaines problématiques sont plus communes que d'autres.

En intégrant ces éléments, ce chapitre vise à fournir une vision claire et détaillée des défis rencontrés par les entreprises dans la mise en œuvre de changements organisationnels selon le modèle de Kotter, tout en reconnaissant les limites inhérentes à la portée de cette étude.

### 9.1 Perception générale

À l'issue des entretiens menés sur la base du modèle de Kotter, plusieurs observations clés émergent quant à l'intégration des normes ESG au sein des entreprises. Tout d'abord, le défi principal que rencontrent les entreprises réside dans la nécessité de concilier la durabilité avec les exigences du marché et les attentes croissantes des parties prenantes. La pression pour se conformer aux normes ESG n'est plus simplement une question de bonne volonté, mais est désormais perçue comme un impératif stratégique pour rester compétitif. Comme l'indique une des entreprises : « Nous savons qu'il est essentiel d'agir maintenant, mais traduire cela en pratiques internes cohérentes prend du temps » [Entreprise A].

La dynamique de recherche continue en matière d'innovation pousse les entreprises à réévaluer leurs processus à chaque étape, avec un accent particulier sur la durabilité. Les consommateurs, devenus plus critiques et mieux informés grâce à la digitalisation et à la transparence accrue, exigent des produits qui respectent des standards élevés en matière d'impact environnemental et social. Cela oblige les entreprises à trouver un équilibre délicat entre production durable, qualité des produits, et maintien de prix compétitifs, comme l'illustre le rapport de PwC (PricewaterhouseCoopers, 2023). « Chaque action compte, et nous devons nous assurer que tout ce que nous faisons est aligné avec nos objectifs ESG » [Entreprise B].

L'obtention et le maintien de certifications telles que les labels environnementaux, bien qu'essentiels pour pénétrer certains marchés, représentent des défis supplémentaires. Ces labels impliquent souvent des coûts élevés et des ajustements opérationnels significatifs. « Les certifications sont devenues une nécessité, mais elles viennent avec leur lot de complexités [...] et cela demande un engagement constant » [Entreprise C]. La complexité est encore amplifiée par les exigences des distributeurs, qui ajoutent une couche supplémentaire de pression sur les entreprises.

Cette pression constante, bien que difficile à gérer, est perçue comme nécessaire pour garantir une conformité ESG et pour répondre aux attentes de plus en plus strictes des clients et partenaires. L'importance de s'aligner sur des valeurs éthiques et durables à tous les niveaux de l'entreprise est désormais considérée comme une norme plutôt qu'une exception. Cela est crucial pour renforcer la crédibilité de l'entreprise et garantir une croissance à long terme comme l'a mentionné le fondateur de l'Entreprise D « Nous savons que sans un engagement fort en matière de durabilité, nous risquons de perdre notre place sur le marché ».

## 9.2 Analyse par cas

Pour cette analyse, il sera question de regarder dans un premier temps au cas par cas les réponses des intervenants en cherchant des similitudes pour chaque étape du modèle. Chaque entreprise est représentée par une lettre allant de A à G, et chaque entreprise a été représentée par une personne interviewée. En regardant la Figure 8, on peut observer que certaines étapes ont des scores se rapprochant davantage du rayon de l'hexagone, indiquant une plus grande difficulté. Par exemple, l'étape 5, liée au passage à l'action, ou encore l'étape 8, concernant l'ancrage du changement, montrent des tendances vers une complexité accrue. Très vite, on peut observer certaines tendances, ainsi que des divergences dans les réponses, notamment lorsqu'on constate des scores différents pour une même étape, comme c'est le cas pour l'étape 6, liée aux victoires à court terme. La Figure 9 synthétise la moyenne des résultats obtenus à partir des notes attribuées par les intervenants, offrant ainsi une vision générale des difficultés rencontrées par les entreprises pour chaque étape du modèle de Kotter. Pour finir, il faut garder à l'esprit la question qui leur a été posée avant de donner une note : « *Sur une échelle de 1 à 10, cette étape est-elle selon vous un réel défi de changement à mettre en place ?* ». (Avec 10 comme un grand défi et 0 comme un défi pratiquement nul).

Figure 8 : Résultats des défis liés à l'intégration des normes ESG

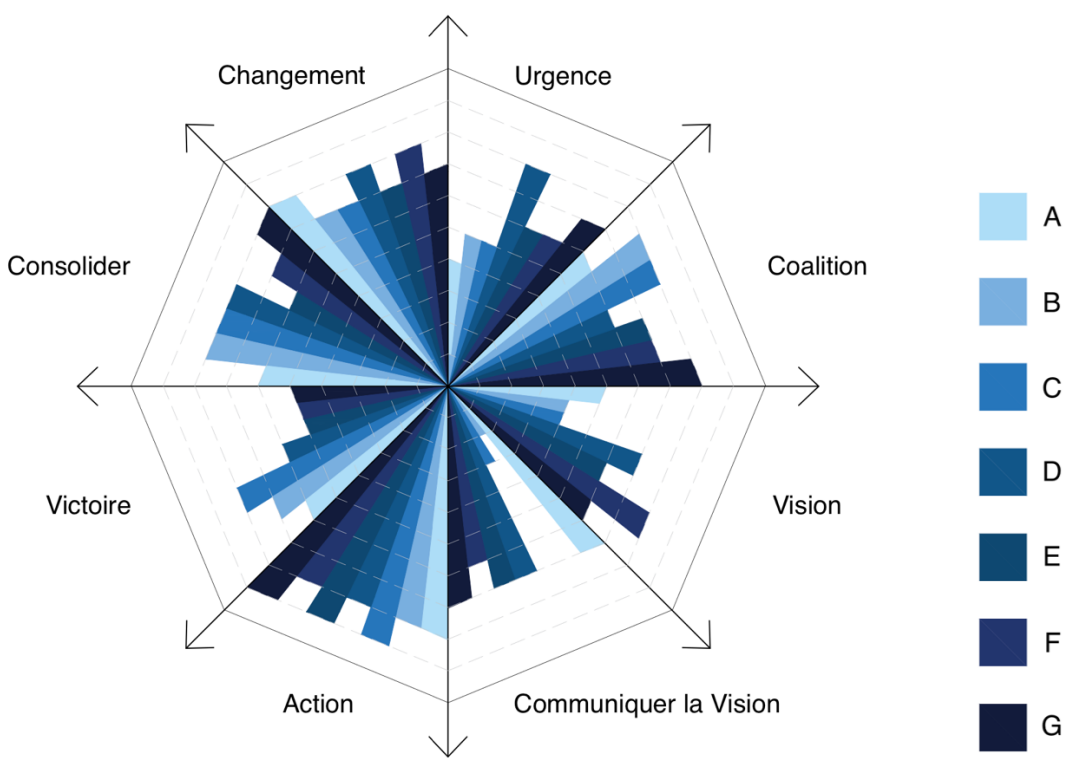
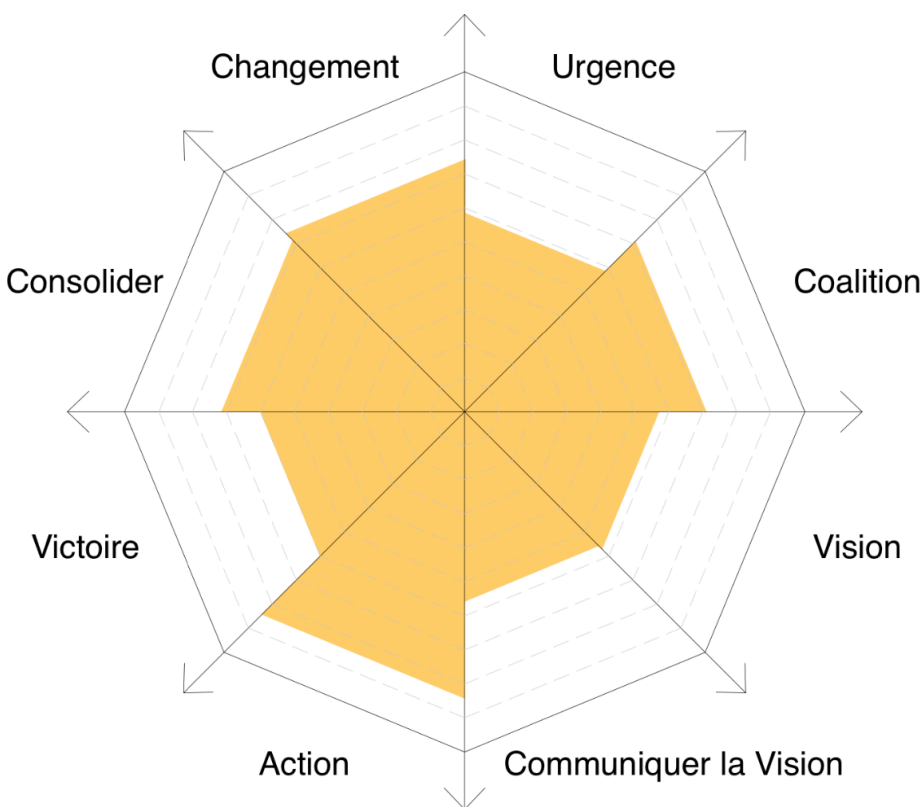


Figure 9 : Moyenne des résultats des défis liés à l'intégration des normes ESG



La Figure 9 représente la moyenne des notes attribuées par les intervenants concernant la difficulté perçue de chaque étape du modèle de Kotter. En fonction du remplissage qui se rapproche plus ou moins du bord de l'hexagone, on peut rapidement observer la perception générale des entreprises. Par exemple, les étapes liées à l'urgence, à la vision et aux victoires à court terme sont perçues comme relativement simples à mettre en place et ne représentent pas de grands défis. En revanche, d'autres étapes telles que le passage à l'action, la consolidation des gains et l'ancrage du changement sont considérées comme plus difficiles, car elles obtiennent en moyenne une note plus élevée.

Il est essentiel de garder à l'esprit les limites des moyennes basées sur un échantillon de sept intervenants. Une grande différence entre certaines notes peut facilement introduire un biais et fausser la moyenne. C'est pourquoi il est crucial d'utiliser conjointement les Figures 8 et 9 pour une analyse plus approfondie et nuancée lors des observations.

### **Kotter 1 : Créer l'urgence**

Pour l'analyse au cas par cas des réponses aux questions basée sur le modèle de Kotter, nous pouvons nous attarder sur la Figure 9 qui synthétise les réponses de tous les intervenants par rapport à chaque étape du modèle. Celui-ci a été introduit par la question suivante :

*« Comment abordez-vous l'importance des normes ESG avec votre équipe et quelles actions avez-vous entreprises pour créer “un sentiment d'urgence” autour de leur mise en œuvre dans votre entreprise ? »*

Les entreprises analysées ont répondu de manière détaillée à cette première question, et certaines tendances générales se dégagent clairement de leurs réponses. Quatre entreprises, notamment Entreprise A, D, E, et F, mettent en avant l'importance de certifications telles que B-Corp, Fairtrade, et Bio dès le lancement de leurs produits pour créer un sentiment d'urgence et de crédibilité immédiate. Comme l'a souligné un des responsables de l'Entreprise A, « [...] la certification B-Corp, c'était crucial pour démontrer immédiatement notre engagement [...] », ce qui a permis d'instaurer une culture d'excellence environnementale et sociale dès le départ. Ces certifications servent à illustrer un engagement sérieux envers les pratiques durables et éthiques, créant ainsi une prise de conscience immédiate et continue au sein de l'entreprise. De plus, cela montre un besoin de reconnaissance et de crédibilité directe qu'ont certaines entreprises pour avoir une place dans un secteur concurrentiel. Durant les échanges, l'Entreprise E a précisé : « [...] sans une certification comme celle-ci, difficile de se différencier sur un marché aussi saturé. »

La majorité des entreprises, soit six sur sept (A, B, D, E, F, et G), utilisent une communication transparente pour sensibiliser leurs employés aux normes ESG et aux impacts positifs des pratiques durables. Ces entreprises organisent des sessions de formation régulières et des réunions d'information pour garantir que tous les employés comprennent les objectifs et l'importance des initiatives ESG. Comme l'a affirmé la fondatrice de l'Entreprise G, « Nos formations sur les normes ESG [...] permettent à chacun de comprendre l'impact de ses actions [...] au quotidien. » Cela montre que la sensibilisation est perçue non seulement comme un devoir d'information, mais aussi comme une opportunité de motiver et d'engager les employés.

Trois entreprises (C, F, et G) mettent l'accent sur l'implication active des employés dans le processus de mise en œuvre des normes ESG. Elles encouragent les employés à participer activement à l'amélioration des pratiques durables en partageant leurs idées et en s'engageant dans des initiatives environnementales et sociales. Le co-fondateur de l'Entreprise C a mentionné : « Ce qui est génial ici, c'est que tout le monde peut contribuer [...] Si vous avez une idée, vous pouvez la partager [...] et elle sera écoutée. » Cela vient en général par leur structure plus horizontale que verticale, qui offre la possibilité aux employés de proposer certaines idées et de participer activement à leur mise en œuvre.

Trois entreprises (A, B, et F) ont également partagé l'utilisation de résultats d'audits environnementaux et sociaux pour démontrer les bénéfices des pratiques durables et renforcer « le sentiment d'urgence ». « Les audits [...] montrent des preuves concrètes des progrès réalisés [...] ce qui motive davantage nos équipes », a déclaré un membre de la co-fondatrice de l'Entreprise F. Les audits servent de preuves tangibles des efforts et des progrès réalisés, motivant ainsi les employés à s'engager davantage. Parmi les observations spécifiques, deux entreprises (A et D) ont montré une approche proactive en intégrant des initiatives durables, proches des normes ESG, dès le début, et en mettant en avant les avantages à long terme des pratiques durables. « Nous avons choisi de miser sur la durabilité dès le départ [...] », a affirmé le fondateur de l'Entreprise D, « [...] parce que cela nous distingue sur le marché. » Cette approche crée une prise de conscience rapide et continue au sein de l'entreprise. Enfin, deux sociétés (D et E) mettent en avant leur engagement envers les producteurs locaux et les circuits courts dès leur création, réduisant ainsi leur empreinte carbone et soutenant l'économie locale. Cette approche renforce leur image de marque et leur crédibilité auprès des clients et des partenaires. « Nos clients apprécient notre engagement pour l'économie locale [...] ce qui renforce notre relation avec eux », a ajouté un représentant la CEO de l'Entreprise E.

En somme, l'analyse des réponses montre que la création d'un « sentiment d'urgence » autour de la mise en œuvre des normes ESG est perçue comme une étape essentielle par les entreprises étudiées. Ce sentiment d'urgence est renforcé par plusieurs facteurs : la transparence dans la communication, qui met en lumière l'impact immédiat et potentiellement négatif de ne pas agir ; l'implication active des employés, qui permet de mobiliser rapidement les ressources internes autour des objectifs ESG ; et l'utilisation de certifications, labels, et audits, qui non seulement légitiment les efforts des entreprises aux yeux des parties prenantes externes, mais signalent également un besoin pressant de se conformer à des standards de plus en plus exigés par le marché et les régulateurs. Ces éléments créent une prise de conscience immédiate des enjeux, renforçant ainsi la crédibilité et l'engagement nécessaires pour agir rapidement. Les défis logistiques et l'importance de soutenir les producteurs locaux sont également des points récurrents. Une approche holistique et proactive, intégrant la formation, la communication transparente, et le soutien local, est essentielle pour créer un sentiment d'urgence et réussir la transition vers des pratiques durables.



Pour cette première étape, ce sentiment d'urgence est considéré comme assez bien géré par les entreprises et peut être considéré comme un défi modéré. Les entreprises interviewées se sentaient toutes concernées et sur base de la question « *Sur une échelle de 1 à 10, cette étape est-elle selon vous un réel défi de changement à mettre en place ?* », cette première étape du modèle de Kotter a obtenu une moyenne de 5,85/10 comme on peut le voir sur la Figure 9. La Figure 8 nous permet de voir en détail le résultat de chaque entreprise et on observe une harmonie générale mise à part pour l'Entreprise D, qui voit un peu plus cette étape comme un défis de taille. Cela provient de la taille de celle-ci qui est la plus grande du panel en plus d'être aussi celle qui propose le plus de gamme de produits.

### **Kotter 2 : Former une coalition**

Pour la seconde étape du modèle de Kotter étudiée sur base de la question suivante : « *Comment envisagez-vous la formation d'une coalition dédiée à la durabilité dans votre entreprise et quels seraient les principaux défis et solutions pour réussir cette initiative ?* », nous pouvons observer des initiatives parfois différentes entre l'idée de créer un nouveau département ou alors d'intégrer cette coalition directement en interne.

En effet, les réponses des entreprises mettent en lumière diverses stratégies et approches pour former une coalition dédiée à la durabilité. Il faut garder à l'esprit que cette notion de « coalition » a été intégrée grâce à la question basée sur le modèle de Kotter. Les sociétés interviewées évoquaient au début plutôt des équipes, des départements.

Dans cette situation, trois entreprises, notamment les entreprises C, D, et F, prévoyaient de créer un département spécifique pour la durabilité. Cette approche vise à établir des bases solides et à assurer une direction forte pour la mise en œuvre des initiatives durables. Le co-fondateur de l'Entreprise C a mentionné : « Nous avons compris très tôt que sans une structure dédiée, il serait difficile de coordonner nos efforts de durabilité [...] la création d'un département spécifique est donc devenue une priorité. » Les entreprises C et D collaborent déjà étroitement avec les partenaires et fournisseurs pour garantir le succès de cette coalition, en mettant l'accent sur l'engagement à long terme des membres de l'équipe. Cependant, l'Entreprise D, plus grande et avec une gamme de produits plus large, a identifié des défis spécifiques liés à la coordination inter-départementale. Comme le fondateur de l'Entreprise D a précisé : « [...] avec plusieurs départements impliqués, la coordination est devenue un défi majeur, surtout pour harmoniser les objectifs de durabilité à travers toute l'entreprise. » Ce problème n'a pas été aussi prononcé dans le cas de l'Entreprise C, plus petite et plus centralisée.

Quatre entreprises, soit les sociétés A, B, E, et G, mettent en avant le rôle crucial du leadership dans la formation d'une coalition dédiée à la durabilité. L'entreprise A, elle, adopte plutôt une approche centrée sur l'exemplarité et le leadership silencieux. « Nous croyons en l'impact d'un leadership qui montre l'exemple, sans trop de bruit, mais avec des actions concrètes », a déclaré un manager de l'Entreprise A. En revanche, les entreprises B, E, et G insistent sur la sélection de leaders influents et leur rôle dans l'orientation stratégique et la mobilisation des employés. « [...] il est essentiel d'avoir des leaders qui non seulement croient en ces initiatives, mais qui peuvent aussi inspirer les autres à les suivre », a affirmé la fondatrice de l'Entreprise G.

Quatre entreprises (B, C, D, et F) soulignent l'importance de collaborer étroitement avec les partenaires et fournisseurs pour former une coalition dédiée à la durabilité, une idée qui a été partagée par d'autres une fois évoquée lors des entretiens. Cette collaboration vise à établir des bases solides et à s'assurer que tous les départements intègrent les valeurs de durabilité dans leurs opérations. Le CEO de l'Entreprise B a exprimé : « Travailler avec nos partenaires dès le début a été crucial pour s'assurer que nous sommes tous sur la même longueur d'onde en matière de durabilité. » De plus, cinq entreprises (A, B, D, E, et G) mettent l'accent sur la formation continue et les programmes de sensibilisation pour garantir l'adhésion des employés aux initiatives durables.

L'entreprise D et E mentionnent spécifiquement l'importance de surmonter les défis liés à la formation de l'ensemble de l'équipe et de créer une culture de partage des connaissances dès le premier jour. « La formation est un élément clé pour nous [...] c'est ainsi que nous nous assurons que tout le monde comprend et adopte nos objectifs de durabilité », a souligné la fondatrice de l'Entreprise E.

Nous pouvons encore évoquer trois entreprises (F, E, et G) qui abordent les défis spécifiques tels que la résistance au changement, les contraintes financières, et la nécessité de solutions innovantes pour réussir la formation d'une coalition dédiée à la durabilité. Elles insistent sur l'importance de la communication transparente, de l'engagement collectif, et de l'optimisation des ressources pour surmonter ces obstacles. « [...] la résistance au changement est inévitable, mais avec une bonne communication et des ressources bien gérées, nous avons pu atténuer ces difficultés », a partagé la co-fondatrice de l'Entreprise F. Enfin, l'Entreprise F et E insistent sur l'importance de l'innovation et de la responsabilité partagée pour surmonter les obstacles liés à la formation d'une coalition dédiée à la durabilité. Elles mentionnent l'utilisation de programmes participatifs et de solutions créatives pour renforcer l'engagement des équipes et optimiser les pratiques durables sans devoir nécessairement créer une coalition, un département précis à cet effet. « Nous avons opté pour des initiatives plus participatives [...] cela nous permet d'innover tout en partageant la responsabilité à travers l'ensemble de l'entreprise », a expliqué la co-fondatrice de l'Entreprise F.

Pour cette analyse quant à la seconde étape du modèle de Kotter, on observe que les entreprises considèrent la formation d'une coalition dédiée à la durabilité comme une étape essentielle pour réussir l'implémentation des normes ESG. Les tendances générales révèlent une forte orientation vers la structuration organisationnelle, le leadership influent, la collaboration avec les partenaires et fournisseurs, et la formation continue. Les défis liés à l'adhésion des équipes, à l'innovation, et à la responsabilité partagée sont également des points récurrents.

Une approche intégrée et dynamique, combinant une structure solide, un leadership exemplaire, et une collaboration étroite, est essentielle pour créer une coalition efficace et durable. La moyenne obtenue dans la Figure 8 par les entreprises intervenues est de 7,1/10. Ce chiffre se base sur la réponse moyenne à la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, cette étape est-elle selon vous un réel défi de changement à mettre en place ? ». Il traduit le niveau de difficulté ressenti par les entreprises quant à la formation d'une coalition dédiée à la durabilité. Ce score suggère que, bien que cette étape soit perçue comme importante, elle est également considérée comme réalisable, mais avec certains défis à surmonter.

### **Kotter 3 : Créer une vision**

Pour la troisième étape, introduite sous la question suivante : « Pouvez-vous décrire la vision ESG de votre entreprise ? *Comment elle a été développée en fonction de votre secteur, comment vous la communiquez et comment vous vous situez par rapport à vos concurrents ?* », les réponses des entreprises montrent des stratégies diversifiées pour développer et communiquer leur vision ESG.

Par exemple, l'Entreprise A a ancré sa vision ESG en obtenant des certifications comme Fairtrade et B-Corp, et en investissant dans les communautés locales. Le manager de l'Entreprise A a déclaré : « Nous avons voulu montrer que notre engagement envers la durabilité n'était pas qu'un slogan, mais une véritable promesse, ancrée dans chaque aspect de notre activité, de la certification B-Corp à nos projets communautaires. » L'Entreprise A a également créé une communauté de consommateurs bien informés et fidèles en communiquant constamment sur ces engagements.

L'Entreprise B, ainsi que les entreprises C et E, mettent en avant une vision claire de la durabilité, malgré les défis d'approvisionnement international. « La transparence est au cœur de notre vision. Nous voulons que chaque client sache d'où vient son produit et dans quelles conditions il a été fabriqué », a souligné le CEO de l'Entreprise B. Ces entreprises se distinguent par une sincérité accrue et communiquent cette vision à travers divers canaux comme les réseaux sociaux et les interactions avec les clients. « Nos réseaux sociaux ne sont pas juste une vitrine, mais un outil pour engager nos clients dans notre démarche durable », a ajouté la fondatrice de l'Entreprise E.

L'Entreprise D, quant à elle, développe une vision ESG centrée sur la transparence, l'éthique et la durabilité, en collaborant directement avec les petits producteurs locaux. « Pour nous, la durabilité commence sur le terrain, avec les producteurs qui partagent nos valeurs. C'est cette relation de confiance que nous souhaitons mettre en avant », a expliqué le CEO de l'Entreprise D. Bien que moins présente sur les canaux de communication habituels, comme les réseaux sociaux, elle utilise des événements communautaires pour renforcer l'authenticité de la marque.

L'Entreprise F a réussi à intégrer des pratiques durables à tous les niveaux, en adoptant des initiatives concrètes comme la réduction des emballages plastiques. « Nous avons fait de la réduction du plastique un objectif prioritaire, et chaque département a un rôle à jouer pour atteindre ce but », a affirmé la co-fondatrice, ajoutant que l'innovation constante fait partie intégrante de leur vision.

Enfin, la vision ESG de l'Entreprise G vise à inspirer un mode de vie sain et durable avec des produits biologiques. « Nos produits ne sont que le début ; notre vision est d'encourager un mode de vie durable, de l'emballage à la consommation », a déclaré la fondatrice. En effet, l'Entreprise G utilise des matériaux d'emballage recyclables et valide ses efforts par des certifications comme le label éco-dynamique pour montrer son engagement.

Bien que chaque entreprise développe et communique sa vision ESG de manière unique, toutes partagent un objectif commun : transmettre des valeurs de durabilité, d'éthique et de responsabilité sociale. Ces visions, bien que différentes dans leur approche et leur mise en œuvre, convergent toutes vers la création d'une culture d'entreprise engagée et responsable. La note générale qui en est sortie est de 5,71/10 ce qui veut dire, que cette étape est perçue comme un défi modéré lui aussi car il s'est intégré directement à l'entreprise quand elle a été créée. Les visions de chacune des sociétés étaient bien définies et représentaient la dynamique de chaque entreprise. On peut voir sur la Figure 9 une certaine harmonie dans les réponses mis à part pour l'entreprise F, qui voyait cette étape comme un plus grand défis. En effet celle-ci y voyait d'emblée un défi relativement important pour ce qui est d'arriver à traduire la vision de son entreprise entière.

Le tableau 14 ci-dessous présente une synthèse des visions ESG développées par les entreprises analysées, en mettant en lumière les différentes manières dont elles abordent la troisième étape du modèle de Kotter, à savoir la création d'une vision. La première colonne, Entreprise, identifie chacune des entreprises étudiées. La deuxième colonne, Citation clé, contient des extraits représentatifs tirés des interviews, montrant comment chaque entreprise exprime sa vision de manière concise et impactante. Ces citations sont souvent extraites de phrases plus longues, comme l'indiquent les crochets, pour capturer l'essence de la vision communiquée. La troisième colonne, Mots-clés, résume les thèmes centraux autour desquels chaque vision est construite. La quatrième colonne, Approche de la Vision, décrit comment chaque entreprise intègre et communique sa vision ESG dans ses opérations quotidiennes et sa stratégie globale. Enfin, la cinquième colonne, Défis Identifiés, met en évidence les principaux obstacles que chaque entreprise rencontre dans la réalisation de sa vision, offrant ainsi un aperçu des difficultés associées à l'implémentation de cette étape clé.

Tableau 14 : Synthèse des visions ESG par entreprise

| Entreprise | Citation clé   | Mots-clés  | Approche de la vision  | Défis identifiés                                      |
|------------|--|--|--|---|
| A          | « Notre vision est plus qu'un simple objectif, c'est le fil conducteur de toutes nos décisions. »                                      | Durabilité, Responsabilité sociale, Transparence           | Vision ancrée dans chaque décision stratégique, forte communication interne  | Maintenir l'engagement constant des équipes           |
| B          | « [...] la transparence est au cœur de notre vision. Nous voulons que chaque client sache d'où vient son produit. »                    | Transparence, Traçabilité, Engagement client               | Focalisée sur la transparence et la traçabilité des produits                 | Surmonter les défis d'approvisionnement international |
| C          | « Intégrer les pratiques durables dès le début [...] c'est la clé pour nous différencier. »  | Pratiques durables, Différenciation, Long terme            | Vision intégrée dès le départ dans les processus de l'entreprise             | Défis liés à l'approvisionnement durable              |
| D          | « La durabilité n'est pas seulement une stratégie, c'est notre identité. [...] collaborer avec les producteurs locaux est essentiel. » | Identité, Authenticité, Local                              | Collaboration avec les producteurs locaux et engagement communautaire        | Coordination interdépartementale                      |
| E          | « Nous visons à inspirer un mode de vie sain et durable [...] avec des matériaux recyclables et certifiés. »                           | Mode de vie sain, Recyclabilité, Certification             | Vision axée sur le produit et les matériaux durables                         | Traduire la vision en pratiques concrètes             |
| F          | « Chaque action que nous prenons doit avoir un impact positif [...] sur l'environnement. »   | Impact environnemental, Innovation, Participation          | Vision intégrée à tous les niveaux, avec des initiatives innovantes          | Résistance au changement, contraintes financières     |
| G          | « Notre objectif est de construire une culture d'entreprise responsable [...] qui se reflète dans tout ce que nous faisons. »          | Culture d'entreprise, Responsabilité, Engagement collectif | Vision orientée vers la création d'une culture forte autour de la durabilité | Communication et engagement des équipes               |

#### **Kotter 4 : Communiquer la vision**

Pour la quatrième étape du modèle, basée sur la question « *Comment envisagez-vous de communiquer votre vision ESG en interne/externe ? Quelles résistances anticipez-vous et comment prévoyez-vous de les surmonter pour engager pleinement vos employés et parties prenantes ?* », les réponses des entreprises montraient des stratégies variées mais convergentes pour communiquer leur vision ESG, tant en interne qu'en externe. Une observation clé est que toutes les entreprises mettent l'accent sur la transparence, la formation continue et l'inclusion au maximum des employés et des parties prenantes pour surmonter les résistances. Cela illustre un consensus sur l'importance de la communication claire et engageante pour la réussite des initiatives ESG.

En effet, l'Entreprise A et B reposent sur des stratégies numériques solides, utilisant les réseaux sociaux, les sites internet et les événements pour partager leurs engagements. Le manager de l'Entreprise A a déclaré : « Nous utilisons les réseaux sociaux non seulement pour informer, mais pour engager notre communauté dans notre vision durable. » L'Entreprise B ajoute : « Les événements en ligne nous permettent de toucher un public plus large, et de montrer en temps réel notre progression vers nos objectifs ESG. » L'Entreprise D adopte une approche similaire mais se distingue par une communication robuste qui inclut des publications régulières et des ateliers pour engager la communauté en ligne et les employés. « Chaque mois, nous organisons des ateliers en ligne pour discuter de nos initiatives ESG et recueillir les idées de nos employés, » a expliqué le fondateur.

L'Entreprise F, elle, adopte également une stratégie multi-canaux, incluant des réunions d'équipe, des newsletters internes et des publications sur les réseaux sociaux. « Les réunions d'équipe hebdomadaires sont essentielles pour nous. Elles permettent de garder tout le monde aligné sur nos objectifs ESG, » a mentionné la co-fondatrice. Cela démontre une tendance vers l'utilisation de multiples plateformes pour maximiser l'impact de la communication et assurer une résonance constante du message ESG.

On notera aussi que l'inclusion des employés dans le processus de décision et la formation continue sont des éléments récurrents pour surmonter les résistances. Par exemple, les Entreprises A, B, C et D soulignent justement toutes l'importance de ces éléments. « La transparence dans nos communications internes est cruciale. Nous impliquons nos employés à chaque étape pour qu'ils se sentent partie prenante de notre démarche durable, » a affirmé le co-fondateur de l'Entreprise C. Cette méthode permet de gérer la réticence au changement en démontrant les bénéfices à long terme des initiatives durables.

On verra aussi que les sociétés B et C, elles, mettent en avant l'importance de communiquer leur vision ESG non seulement en interne mais aussi auprès des fournisseurs et partenaires. « Aligner nos fournisseurs sur nos objectifs ESG est aussi important que d'impliquer nos employés. Cela assure une cohérence tout au long de la chaîne d'approvisionnement, » a précisé le CEO de l'Entreprise B. Cela rejoint la dynamique des Entreprises C et D qui voulaient intégrer leurs fournisseurs et partenaires dans la coalition dédiée. Cela permet d'assurer que les valeurs de durabilité sont partagées et alignées tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'Entreprise B mentionne justement spécifiquement l'alignement avec les fournisseurs pour éviter des résistances, ce qui montre que la collaboration externe est aussi cruciale que la communication interne pour le succès des initiatives ESG.

L'analyse montre ici que, bien que les approches spécifiques varient, les entreprises partagent des stratégies communes pour communiquer leur vision ESG de manière efficace. L'utilisation de stratégies numériques et multi-canaux, la formation continue et l'inclusion des employés, la collaboration avec les fournisseurs et partenaires, ainsi que l'anticipation des résistances et la planification stratégique, sont des éléments clés qui émergent des réponses.

En somme, bien que les visions et approches soient individuellement différentes, elles convergent toutes vers un même objectif : transmettre des valeurs de durabilité, d'éthique et de responsabilité sociale de manière claire et engageante, tant en interne qu'en externe. Encore une fois, la note quant à la difficulté à implémenter ce modèle est assez basse pour cette étape, celle-ci est de 5,57/10. Avec les médias et les facilités d'aujourd'hui à communiquer, les entreprises ne voient en somme pas ce partage de vision comme un obstacle à part entière. La moyenne est quelque peu biaisée par l'Entreprise B et D (Figure 8), qui voyaient cette étape comme triviale étant donné leur expérience et stratégie digitale. Comme l'a souligné le fondateur de l'Entreprise D : « [...] avec notre stratégie digitale bien rodée, faire passer notre message de durabilité est un jeu d'enfant. Nous avons l'habitude de mobiliser rapidement notre communauté autour de nos valeurs. » Malgré cela, les autres entreprises n'y voyaient pas non plus de grande difficulté.

## **Kotter 5 : Inciter à l'action**

Les réponses des entreprises vis-à-vis de la question cinq « *Quels sont les principaux obstacles à l'implémentation des normes ESG dans votre entreprise, quelles stratégies et formations avez-vous mises en place pour y faire face, et comment gérez-vous la résistance des employés à ces changements ?* » révèlent des obstacles communs à l'implémentation des normes ESG, notamment les coûts financiers, la résistance au changement et les ajustements organisationnels. Chaque entreprise a adopté des stratégies spécifiques pour surmonter ces défis, mettant en avant des solutions créatives et des approches collaboratives que l'on peut synthétiser en trois points :

### ***Obstacles Financiers et Solutions Créatives***

L'Entreprise A et l'Entreprise B identifient les coûts financiers comme principal obstacle, mais choisissent de les gérer par des stratégies spécifiques. Par exemple, l'Entreprise A utilise des subventions et des formations pour anticiper et gérer la résistance des employés. « [...] Nous avons réussi à obtenir des subventions qui couvrent une partie des coûts, ce qui a allégé la charge financière tout en nous permettant de former nos équipes aux enjeux ESG, » a expliqué le manager de l'Entreprise A. L'Entreprise B aborde plutôt les défis financiers par des solutions créatives, en investissant dans des formations pour expliquer les bénéfices à long terme des initiatives ESG, et en faisant comprendre que « [...] chaque geste compte ». « Plutôt que de voir les coûts comme un obstacle, nous avons choisi de les transformer en opportunités en investissant dans la formation continue, ce qui non seulement éduque nos employés, mais les motive à s'engager davantage, [...] » a mentionné le CEO de l'Entreprise B. Ces approches montrent que bien que les coûts soient élevés, une planification stratégique et des solutions innovantes peuvent aider à les minimiser tout en maintenant l'engagement envers les normes ESG.

### ***Résistance au Changement et Formation Continue***

La résistance des employés est un obstacle majeur souligné par les entreprises C, D, et E. Pour y faire face, elles mettent en place des formations continues et des approches participatives. L'Entreprise D, par exemple, adopte une approche collaborative, sollicitant les retours des employés pour améliorer continuellement les pratiques ESG. « Nous avons mis en place des groupes de discussion réguliers où les employés peuvent exprimer leurs préoccupations et proposer des idées. [...] Cela a considérablement réduit la résistance au changement, ». La société C se concentre sur l'élimination des pratiques obsolètes et l'augmentation de la responsabilité des employés, tandis que l'Entreprise E adopte des outils numériques et des formations pour surmonter la résistance au changement. « Nous avons introduit des outils numériques qui facilitent l'accès à l'information et la compréhension des bénéfices ESG, ce qui a grandement aidé à surmonter les résistances internes, » a expliqué la fondatrice de l'Entreprise E. On comprend bien l'importance de l'inclusion et de la formation continue pour faciliter l'adoption des nouvelles pratiques ESG.



## ***Collaboration et Transparence***

En effet, l'Entreprise F et G mettent en avant la collaboration et la transparence comme clés pour surmonter les obstacles. En effet, l'Entreprise F utilise une communication transparente et des audits internes réguliers pour identifier les points de blocage et ajuster leurs stratégies en conséquence. « [...] Les audits réguliers nous permettent d'être transparents avec nos équipes et d'ajuster rapidement nos stratégies si quelque chose ne fonctionne pas, » a partagé la co-fondatrice. L'Entreprise G, quant à elle, insiste sur la transparence et la reconnaissance des efforts des employés pour encourager les pratiques durables. « Nous faisons en sorte de toujours reconnaître publiquement les efforts de nos équipes. Cela renforce leur engagement et montre que leurs actions ont un réel impact, » a ajouté la fondatrice de l'Entreprise G. Ces stratégies montrent ici que la transparence et l'engagement des parties prenantes sont essentiels pour réduire les résistances et faciliter l'adoption des normes ESG.

La note moyenne des entreprises de 8,42/10 est la plus haute du modèle et résume bien que les approches et les défis varient mais que toutes les entreprises partagent un objectif commun : intégrer des bonnes habitudes de manière efficace et durable, tout en maintenant un engagement fort envers les valeurs de durabilité et de responsabilité sociale. Sur la Figure 8, on observe que chaque entreprise estime cette étape du modèle comme difficile. Les notes varient entre 8 et 9 ce qui montre clairement une prise de conscience de la difficulté quant à la suppression d'obstacle.

## **Kotter 6 : Générer des victoires rapides**

Les réponses des entreprises pour la question liée au succès « Avez-vous déjà vécu des succès pour vos initiatives ESG/durable que vous pouvez me raconter ? », révèlent des succès variés dans leurs initiatives ESG, soulignant l'importance de célébrer les victoires rapides pour maintenir l'engagement des employés et renforcer la crédibilité auprès des parties prenantes.

On peut par exemple citer l'Entreprise A qui rapporte que les succès tangibles des initiatives ESG, tels que l'obtention de certifications, ont motivé les employés, amélioré leur bien-être et renforcé la culture d'entreprise. « [...] Lorsque nous avons obtenu notre certification B-Corp, l'effet sur l'équipe a été immédiat. Cela a renforcé leur sentiment d'appartenance et leur fierté de travailler ici, » a expliqué le manager. Ces succès ont également facilité la poursuite des initiatives ESG en renforçant la confiance de l'équipe dans le processus de changement. Cette approche démontre que la reconnaissance officielle et les récompenses tangibles sont essentielles pour maintenir l'engagement à long terme.

Aussi, l'Entreprise B et l'Entreprise C célèbrent leurs succès ESG par des mentions dans la presse et sur les réseaux sociaux. « Chaque mention de nos efforts durables dans les médias est une victoire partagée avec toute l'équipe. Cela les motive à continuer d'innover, » a souligné le CEO de l'Entreprise B. Les événements et interactions avec la communauté sont utilisés pour partager leurs valeurs et démontrer les résultats concrets des efforts durables. Ces entreprises montrent que la visibilité publique et la reconnaissance externe sont des moteurs puissants pour la motivation interne.

L'Entreprise D, elle, a connu des succès notables grâce à la collaboration avec des producteurs locaux. Cette initiative a renforcé la réputation de durabilité de l'entreprise et a permis de nouer de nouveaux partenariats, renforçant le réseau de producteurs locaux. « [...] Travailler directement avec les producteurs locaux a non seulement amélioré notre image de marque, mais a aussi créé des liens plus forts et plus authentiques, » a déclaré le fondateur l'Entreprise D. Les campagnes de sensibilisation sur les réseaux sociaux et la participation à des salons professionnels ont également accru la notoriété et l'engagement de la communauté. Cela illustre l'importance de la collaboration locale et de l'engagement communautaire dans la réussite des initiatives durables.

Enfin, les Entreprises E et F ont rapporté des succès significatifs en réduisant leur empreinte carbone et en utilisant des matériaux durables. « Optimiser la chaîne logistique pour réduire notre utilisation de plastique a été un défi, mais cela a grandement renforcé l'engagement de nos employés, » comme a affirmé la fondatrice. Cela a permis à l'Entreprise E d'optimiser la chaîne logistique et de réduire les emballages plastiques, ce qui a renforcé l'engagement des employés, tandis que l'Entreprise F a réduit l'utilisation de plastique et promu des partenariats locaux, démontrant un impact positif sur la communauté. L'Entreprise G se distingue par l'adoption d'emballages durables et les livraisons à vélo, réduisant l'empreinte écologique et améliorant l'efficacité. Leur système de vrac pour leurs produits et le programme de primes basées sur la qualité et l'innovation ont encouragé les contributions des employés, validées par l'obtention du label éco-dynamique, illustrant l'importance de l'innovation et des meilleures pratiques pour réussir les initiatives ESG.

Bien que les succès et les approches varient, toutes les entreprises partagent ce plaisir d'obtenir des victoires, des reconnaissances des parties prenantes de leur entreprise et autres. Cependant, il apparaît que la célébration de ces succès n'est pas systématiquement organisée ou valorisée au sein des entreprises. En effet, beaucoup d'entre elles se concentrent davantage sur les améliorations quotidiennes, se réjouissant de petits progrès sans toujours prendre le temps de célébrer ces réussites de manière formelle. Kotter insiste pourtant sur l'importance de célébrer les succès rapides comme un moyen crucial de maintenir la motivation des employés et de renforcer l'adhésion aux initiatives de changement.

Ces victoires, bien qu'appréciées, ne sont pas toujours faciles à obtenir et ne sont pas non plus contrôlables ou prévisibles à l'avance. Le score de 6/10 attribué à cette étape par les entreprises indique que, bien qu'elles reconnaissent l'importance de célébrer leurs succès, elles perçoivent la mise en place de cette étape comme modérément difficile. Dans l'idée d'aller dans le sens du modèle de Kotter, cette étape pourrait donc être un point à améliorer pour les entreprises. Une meilleure valorisation des succès pourrait non seulement soutenir l'engagement continu des équipes, mais aussi encourager une culture d'entreprise plus positive et résiliente face aux défis ESG.

## **Kotter 7 : Consolider le succès**

Pour la phase sept sur la consolidation des gains illustrée par la question « *Comment prévoyez-vous de maintenir l'engagement des employés et de renforcer les pratiques ESG sur le long terme, et quels défis anticipez-vous dans cette phase de consolidation ?* », les réponses des entreprises montrent une convergence vers l'importance de la communication régulière, de la formation continue et de l'adaptation aux évolutions pour maintenir l'engagement des employés et renforcer les pratiques ESG sur le long terme.

### ***Communication Transparente et Régulière***

En effet, d'un côté nous avons l'Entreprise A qui prévoit de maintenir, consolider l'engagement des employés par une communication transparente et régulière sur l'importance des efforts durables. Ils utilisent des approches structurées basées sur des résultats concrets et des indicateurs de performance pour renforcer les pratiques. « Chaque trimestre, nous partageons les résultats de nos indicateurs ESG avec toute l'équipe pour qu'ils voient clairement les progrès que nous réalisons, » a expliqué le manager. La collaboration avec des experts et des organisations spécialisées aide à ajuster continuellement les stratégies ESG. Cette approche montre que la transparence et l'adaptation aux évolutions réglementaires et technologiques sont essentielles pour la pérennité des initiatives ESG.

De l'autre, l'Entreprise B et C insistent sur la communication régulière des succès ESG et l'encouragement de la participation active des employés. « [...] Nous organisons des sessions mensuelles où nous discutons de l'évolution de nos projets durables, et c'est un moment où chacun peut apporter ses idées, » a mentionné le CEO de l'Entreprise B. Ils fixent des objectifs ambitieux mais réalistes et restent vigilants face à l'évolution des normes. La formation continue et l'inclusion dans le processus de décision sont des éléments clés pour maintenir l'engagement. Enfin, l'Entreprise B souligne l'importance « [...] d'apprendre de ses erreurs et de capitaliser sur les points forts pour consolider les gains sans brusquer les individus. »

### ***Formation Continue et Inclusion***

Encore une fois, les formations continues sont au cœur de l'étape. Il y a par exemple les Entreprises D, E et G qui prévoient de maintenir l'engagement des employés par des formations et une communication ouverte. L'Entreprise D met l'accent sur des objectifs plus réalistes et sur la reconnaissance publique des succès pour motiver les employés. « Nous avons mis en place des formations qui ne sont pas seulement techniques, mais aussi sur la culture d'entreprise, pour que chaque employé comprenne bien l'importance de ses actions, » a déclaré le fondateur et CEO. Ils anticipent des défis tels que la complaisance et la nécessité d'adapter les normes en constante évolution.

L'Entreprise E diversifie ses projets ESG et recherche des moyens innovants pour impliquer l'équipe et maintenir l'intérêt. « Nous organisons des ateliers où les employés peuvent proposer des initiatives durables, et certaines de ces idées ont été intégrées à notre plan stratégique, » a indiqué la fondatrice de l'Entreprise E. Enfin, l'Entreprise F, elle, réintègre régulièrement les objectifs durables dans les évaluations de performance et célèbre régulièrement les succès avec des initiatives comme le programme "Green Champion". « [...] Nous célébrons chaque victoire, petite ou grande, pour montrer que chaque effort compte dans notre démarche ESG, » a précisé la co-fondatrice. La flexibilité stratégique et l'écoute des besoins sont essentielles pour prévenir la lassitude et maintenir l'engagement à long terme.

Pour cette étape en se concentrant sur ce que les approches et les défis varient, toutes les entreprises partagent un objectif commun : maintenir un engagement fort envers les pratiques durables et s'adapter continuellement aux évolutions pour garantir le succès à long terme des initiatives durables. La moyenne de 7,4/10 indique donc que les entreprises se sentent assez à l'aise à l'aide de solutions pour réussir cette étape. La Figure 8 montre une certaine disparité des réponses mais au travers des témoignages on se rend compte que la consolidation des acquis n'est pas un des plus grands défis pour ces entreprises.

## **Kotter 8 : Consolider le succès**

Pour terminer le modèle, introduit avec la question « *Comment ancrez-vous généralement de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise et par quels canaux de communication ? Comment procéderiez-vous pour les pratiques ESG ?* », les entreprises montrent des stratégies variées mais convergentes pour ancrer de nouvelles pratiques ESG, avec un accent sur la communication transparente, l'implication des employés et l'utilisation de divers canaux de communication.

Par exemple, l'Entreprise A s'appuie beaucoup sur les retours de ses employés pour améliorer constamment les pratiques ESG. « Nous avons réalisé que les meilleures idées viennent souvent de ceux qui sont sur le terrain au quotidien. Ils nous aident à identifier ce qui fonctionne vraiment et ce qui doit être ajusté, » a expliqué le manager. Ce type de retour est ensuite intégré dans les communications internes via des newsletters et des réunions d'équipe régulières.

L'Entreprise B mise sur une approche inclusive pour s'assurer que chaque employé se sente concerné par les pratiques ESG. « On a vraiment voulu que tout le monde se sente impliqué, c'est pourquoi on a créé des sessions de brainstorming où chacun peut proposer ses idées et voir comment elles peuvent être intégrées dans nos projets ESG, » a déclaré le CEO de l'Entreprise B. Cette démarche est soutenue par une communication transparente où les résultats et les objectifs sont partagés régulièrement pour maintenir l'engagement. L'Entreprise C, de son côté, valorise l'engagement communautaire en communiquant ses efforts ESG à la fois en interne et en externe. « Nous pensons que nos initiatives doivent être visibles non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur. C'est pourquoi nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires et clients pour promouvoir nos projets ESG, » a affirmé le co-fondateur. Pour l'Entreprise D, la clé réside dans une communication claire et répétée à travers divers canaux. « Pour nous, la répétition est essentielle. On a appris que pour qu'une nouvelle pratique prenne racine, il faut la communiquer de différentes manières et à plusieurs reprises. Cela passe par des réunions, des emails, et des discussions informelles, » a partagé le fondateur et CEO de l'Entreprise D.

L'Entreprise E, elle, met un point d'honneur à reconnaître les efforts de ses employés dans l'adoption des pratiques ESG. « Célébrer les petites victoires, c'est ce qui fait toute la différence. Quand quelqu'un fait un effort particulier pour adopter une nouvelle pratique, on s'assure que cela soit reconnu, que ce soit en interne ou via des mentions dans nos bulletins, » a expliqué la fondatrice. Enfin, l'Entreprise F et G ont mis en place des systèmes de reconnaissance et de feedback continus pour s'assurer que les pratiques ESG soient bien ancrées. « On a mis en place un programme où les employés peuvent nommer leurs collègues qui se démarquent par leur engagement envers nos initiatives ESG, et cela a vraiment renforcé la motivation de tout le monde, » a confié la fondatrice de l'Entreprise G.

Encore une fois, bien que les approches varient, toutes les entreprises partagent l'objectif d'ancrer efficacement les pratiques ESG en utilisant la communication transparente, l'implication des employés et l'adaptation continue. C'est pourquoi la note moyenne de 7,42/10 a été obtenue pour cette dernière phase du modèle de Kotter. On peut donc considérer, sur base de la Figure 9 que cette étape n'est pas ressentie comme très compliquée à implanter d'autant plus qu'elle est nécessaire quant à l'implémentation de nouvelles directives.

### 9.3 Observations et Recommandations

L'analyse des réponses obtenues montre que les trois premières étapes du modèle de Kotter, à savoir la création d'un sentiment d'urgence, la formation d'une coalition, et la création et communication d'une vision, sont perçues différemment par les entreprises en fonction de leur structure organisationnelle et de leur maturité en matière d'ESG. Pour la première étape, liée à la création d'un sentiment d'urgence, les entreprises semblent globalement bien la maîtriser. La pression exercée par la concurrence et les attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité poussent les entreprises à agir rapidement. « Nous devons agir rapidement pour ne pas perdre notre position dans le marché », a expliqué le CEO de l'Entreprise B, illustrant l'importance de la réactivité face à ces enjeux. Concernant la formation d'une coalition, deuxième étape du modèle, les entreprises adoptent des stratégies variées. Certaines préfèrent se concentrer sur leurs ressources internes pour bâtir cette coalition, tandis que d'autres optent pour inclure des experts externes afin de renforcer la crédibilité de leurs initiatives ESG. Comme l'a précisé le fondateur de l'Entreprise D : « Collaborer avec des experts externes nous a permis de bénéficier d'une expertise que nous n'avions pas en interne et de donner plus de poids à nos actions. » Cette approche démontre la valeur ajoutée des ressources externes pour cette étape.

La troisième étape, qui consiste à créer et communiquer une vision ESG, n'est pas perçue comme particulièrement complexe par la majorité des entreprises, comme en témoigne la note relativement basse attribuée à cette étape. En effet, la plupart des entreprises ont su définir une vision claire et mobilisatrice dès le début, ce qui a facilité son intégration dans les opérations courantes. « Nous avons toujours eu une vision ESG forte, et cela nous a aidés à garder tout le monde aligné sur nos objectifs dès le départ, » a déclaré le manager de l'Entreprise A. Cette citation montre que, pour beaucoup, la vision ESG est naturellement intégrée et ne représente pas un obstacle majeur. La communication de cette vision, bien que jugée essentielle, est également bien maîtrisée par la plupart des entreprises. « Nous avons des canaux de communication bien établis qui nous permettent de diffuser efficacement notre vision ESG, que ce soit en interne ou avec nos partenaires, » a expliqué le co-fondateur de l'Entreprise C. Ce commentaire souligne que les entreprises ne rencontrent pas de difficulté majeure à faire passer leur vision ESG, grâce à l'utilisation de stratégies de communication bien rodées.

Pour la communication, les facilités actuelles permettent aux entreprises, notamment les jeunes, de partager et montrer rapidement leurs avancées tant à leurs collaborateurs qu'à leurs clients. « Avec les outils numériques d'aujourd'hui, il est devenu beaucoup plus facile de garder tout le monde informé et aligné sur nos objectifs ESG, » a souligné le CEO de l'Entreprise B.

L'étape cinq, comme le montre la Figure 9, semble être unanimement la phase la plus difficile du modèle de Kotter à gérer.

Dans un monde très compétitif où tout se communique rapidement et où la concurrence est intense, il est difficile d'éviter tous les obstacles. Toutes les entreprises interviewées ont mentionné des difficultés financières et un manque de temps pour diriger leur entreprise vers une dynamique durable à 100 %. « Le manque de temps est vraiment ce qui nous freine le plus [...], c'est un défi quotidien, » a confié la co-fondatrice de l'Entreprise F. L'accès à l'information est également un problème lié au manque de données sur l'étude de leur propre cas. Enfin, les employés peuvent parfois être considérés comme des "obstacles" en raison d'une résistance douce au changement des pratiques quotidiennes. « On ne peut pas s'attendre à ce que tout le monde embrasse le changement immédiatement [...], cela demande du temps et beaucoup de communication, » a expliqué le manager de l'Entreprise A.

L'étape six, liée aux victoires rapides, est généralement considérée comme assez simple à mettre en place. Comme les sociétés évoluent quotidiennement, il y a souvent des succès notables visibles dans la vie quotidienne de l'entreprise. « Chaque petit succès, aussi insignifiant soit-il, compte beaucoup pour maintenir l'élan, » a mentionné la fondatrice de l'Entreprise G. Chaque petit changement intégré est mis en avant, ce qui rend cette étape relativement facile à mettre en œuvre. Dans cette même dynamique, l'étape sept, qui consiste à conserver et consolider les changements dans le management, est également considérée comme ayant une difficulté modérée. « Conserver les changements, c'est un défi en soi, surtout quand on essaie de ne pas retomber dans les anciennes habitudes, » a noté le co-fondateur de l'Entreprise C. Enfin, la huitième étape, visant à intégrer les réformes de manière permanente jusqu'à ce que le prochain cycle, est aussi jugée atteignable sans trop de difficulté par les entreprises. « L'intégration permanente des nouvelles pratiques est notre objectif ultime [...], cela doit devenir une seconde nature pour l'entreprise, » a ajouté la fondatrice de l'Entreprise E.



Pour finir, le modèle de Kotter demeure un cadre robuste et structuré pour gérer le changement organisationnel, offrant des étapes claires et systématiques allant de la création d'un sentiment d'urgence à l'ancrage des nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise. Cependant, son application dans des contextes contemporains, en particulier pour les défis liés aux normes ESG, nécessite parfois des ajustements spécifiques pour maximiser son efficacité. Par exemple, plusieurs entreprises ont mentionné la nécessité d'une communication plus fréquente et ciblée tout au long des étapes du processus, notamment lors de la formation de la coalition (Étape 2) et la communication de la vision (Étape 3). « Nous avons dû adapter notre approche en augmentant la fréquence des réunions et en impliquant plus directement les parties prenantes externes, » comme a souligné le responsable de l'Entreprise D.

Un autre ajustement clé a été l'intégration de mécanismes de feedback plus structurés pour évaluer l'efficacité des pratiques durables au fur et à mesure de leur mise en œuvre. « Nous avons mis en place des systèmes d'évaluation réguliers pour ajuster notre stratégie en fonction des résultats obtenus et des retours des employés, » a expliqué le CEO de l'Entreprise B, illustrant comment les entreprises adaptent le modèle de Kotter pour qu'il soit plus flexible et itératif. Ces ajustements reflètent un besoin d'adaptation continue, où les entreprises ajustent les étapes au fur et à mesure que le changement progresse, en intégrant des mécanismes pour une communication et une collaboration continues avec les parties prenantes tout au long du processus. L'implication active des parties prenantes, couplée à l'utilisation des technologies modernes, peut améliorer la communication, le suivi des progrès et l'engagement des employés.

Enfin, les environnements dynamiques exigent une évaluation continue des progrès et des ajustements en fonction des retours d'expérience et des évolutions du contexte. En intégrant ces éléments et en adoptant une approche plus souple, le modèle de Kotter peut être optimisé comme on peut le voir sur la Figure 10 ci-dessous pour répondre aux spécificités et aux exigences actuelles, permettant ainsi aux entreprises de réussir leur transition vers des pratiques plus durables et responsables.

Figure 10 : Proposition de Modèle



Illustration originale

Comme on peut le voir sur la Figure 10, la première modification apportée concerne l'étape de "Créer et Communiquer une Vision" dans le modèle original de Kotter. Lors des entretiens, il est apparu que ces actions sont souvent menées simultanément. Les entreprises ont souligné que la vision ESG devait être communiquée dès sa formulation pour en assurer l'efficacité, en insistant sur la clarté, la transparence et la stratégie sous-jacente. Par exemple, le CEO de l'entreprise B a mentionné : "[...] dès que nous avons formulé notre vision ESG, nous avons immédiatement commencé à la communiquer à nos employés et à nos partenaires, en veillant à ce qu'elle soit claire et alignée sur nos objectifs stratégiques." Ce passage montre que la création et la communication de la vision se déroulent de manière concomitante, ce qui justifie leur fusion dans le modèle. Cette intégration permet non seulement une adaptation continue en fonction des retours des parties prenantes, mais elle renforce également l'implication de ces dernières dans le processus. Ainsi, la stratégie ESG est perçue comme une démarche inclusive, et non imposée de manière descendante.

Ensuite, l'étape "Amener le Changement et Ancrer le Changement" a été fusionnée pour former une étape plus fluide et continue, comme l'ont exprimé plusieurs entreprises. Cette étape s'articule autour de la culture de l'innovation, de la R&D, et de l'intégration des technologies, comme en témoigne l'entreprise F : "[...] le changement n'est jamais un événement ponctuel pour nous ; c'est un processus permanent d'amélioration. Une fois que nous avons introduit un changement, nous l'ancrons en le rendant partie intégrante de notre culture, tout en continuant à innover grâce à la technologie et à la recherche." Cette perspective souligne que l'ancrage des nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle est un processus continu qui commence dès l'initiation du changement. De ce fait, la fusion de ces deux étapes reflète mieux la réalité du terrain où les entreprises sont capables d'intégrer rapidement des changements tout en continuant à évoluer.

Une autre addition au modèle est l'introduction de l'étape "Suivi et Évaluation Continue". Les entretiens ont révélé que cette dimension, basée sur les KPIs ESG, les audits internes et le retour d'expérience, était essentielle mais manquante dans le modèle initial. En effet, les entreprises ont exprimé le besoin de mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact des initiatives ESG et ajuster les stratégies en conséquence. L'entreprise E, par exemple, a souligné : "[...] le suivi constant de nos performances ESG, grâce à des indicateurs précis et à des audits réguliers, nous permet de rester alignés sur nos objectifs et de réagir rapidement aux défis émergents." Ce suivi permet non seulement d'assurer la durabilité des changements, mais aussi d'intégrer les retours d'expérience et les évolutions du contexte.

Enfin, pour ce qui est de l'intégration en tant que telle pour chaque étape du modèle, les mots clés liés à l'intégration de chaque phase allaient aussi en ce sens. Par exemple, la première étape, "Créer l'Urgence", consiste à analyser les risques, à répondre à la pression du marché, et à communiquer clairement les pressions externes telles que les réglementations, les attentes des parties prenantes, et les risques climatiques. Les entreprises ont souligné que l'urgence était souvent renforcée par l'obtention de labels ESG dès le début, comme en témoigne l'Entreprise A : "[...] nous avons immédiatement cherché à obtenir des certifications pour montrer que nous prenions la durabilité au sérieux et répondre à la pression du marché." Ce type d'action aide à concrétiser l'urgence et à motiver les équipes dès le départ.

L'étape "Former une Coalition" implique la constitution d'une équipe de leaders influents et la collaboration avec des parties prenantes pour diriger le changement. Les entreprises ont opté pour des coalitions internes, mais aussi pour des collaborations externes avec des experts et des parties prenantes. L'Entreprise D a expliqué : "[...] nous avons décidé d'inclure des experts externes et de collaborer étroitement avec nos parties prenantes pour enrichir notre approche et apporter des perspectives nouvelles sur les défis auxquels nous faisons face". Ces collaborations ont permis non seulement de renforcer la crédibilité du projet, mais aussi d'assurer un alignement stratégique plus large.

L'étape suivante, "Inciter à l'Action", se concentre sur la mise en place d'un plan d'action structuré, avec des ressources adéquates, des études préalables, et la levée des obstacles à l'adoption des pratiques ESG. Les entreprises ont souligné l'importance de fixer des objectifs clairs et mesurables pour encourager l'action rapide. Le co-fondateur de l'Entreprise C a affirmé : "[...] la mise en place d'objectifs ambitieux mais réalistes, basés sur des études approfondies, a été cruciale pour motiver nos équipes à agir rapidement et efficacement." Cela montre l'importance d'une planification stratégique bien conçue pour inciter à l'action et surmonter les résistances.

La cinquième étape, "Générer des Victoires Rapides", implique de planifier et de réaliser des objectifs à court terme pour démontrer les bénéfices tangibles des initiatives ESG. Les succès doivent être visibles, bien qu'ils puissent sembler modestes, et s'appuyer sur une politique RH adaptée et des systèmes de récompense pour maintenir la motivation des employés. "[...] chaque victoire rapide, aussi petite soit-elle, nous a permis de montrer que nous allions dans la bonne direction," a mentionné le CEO de l'Entreprise B. Cela renforce l'idée que ces succès sont essentiels pour maintenir l'engagement et la dynamique.

Enfin, l'étape fusionnée "Consolider le Succès" combine les actions visant à ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise avec la revue des politiques, la standardisation, et l'expansion des pratiques ESG. La fondatrice de l'Entreprise G a observé : "[...] les nouvelles pratiques doivent être ancrées, standardisées, et réévaluées régulièrement pour s'assurer qu'elles restent pertinentes et efficaces à long terme." Ce processus continu de consolidation et de standardisation permet aux entreprises de maintenir leur engagement ESG tout en s'adaptant aux évolutions du marché et aux retours d'expérience.

## PARTIE III : Conclusions générale

### Chapitre 10 : Conclusion de la recherche

#### 10.1 Conclusion

Cette étude, qui visait à observer les défis liés à la mise en œuvre des normes ESG au sein des entreprises, avec comme cadre théorique le modèle de Kotter, a permis de mettre en lumière plusieurs aspects cruciaux de la gestion du changement durable. À travers les entretiens semi-directifs réalisés, plusieurs tendances et défis communs ont été identifiés, confirmant la pertinence et les limites du modèle de Kotter dans ce contexte spécifique à l'ESG.

Tout d'abord, il est essentiel de souligner que la pression du marché, la concurrence et les attentes des parties prenantes en matière de durabilité sont devenues des éléments omniprésents et pressants pour les entreprises engagées dans des démarches ESG. Le sentiment d'urgence (Kotter 1) est généralement bien géré par les entreprises, en raison de la nécessité de répondre rapidement à ces pressions externes. Dans le contexte de l'ESG, cette urgence est souvent déclenchée par la demande croissante de transparence et d'éthique, ce qui pousse les entreprises à intégrer des pratiques durables dès le début. Les entreprises ont développé une conscience accrue de l'importance de telles pratiques, soutenues par des certifications et des labels prestigieux qui valident leurs efforts et renforcent leur légitimité sur le marché.

La formation d'une coalition (Kotter 2) et la création d'une vision claire (Kotter 3) sont des étapes également bien intégrées, mais elles se heurtent à des spécificités liées à l'ESG. Par exemple, la diversité des parties prenantes à inclure dans les coalitions – allant des experts en durabilité aux représentants des communautés locales – rend ce processus plus complexe. Les entreprises doivent naviguer entre des intérêts parfois divergents pour former des coalitions efficaces, un défi accentué par l'aspect multidimensionnel des normes ESG (environnementales, sociales, et de gouvernance). La communication de cette vision (Kotter 4) est facilitée par les technologies actuelles, permettant un partage rapide et efficace avec les collaborateurs et les clients. Cependant, il apparaît que la spécificité des messages ESG, qui nécessitent souvent une éducation préalable des parties prenantes sur des sujets complexes comme le changement climatique ou l'équité sociale, complique cette communication.

L'étape de l'incitation à l'action (Kotter 5) représente le défi le plus difficile à surmonter dans le cadre de l'ESG. Les entreprises doivent faire face à des contraintes financières, à un manque de temps et à une résistance interne au changement, amplifiées par les coûts élevés associés à l'adoption de pratiques durables et à la mise en conformité avec des normes parfois rigoureuses. Ces obstacles sont exacerbés par les exigences croissantes des détaillants et des distributeurs, qui demandent des certifications spécifiques pour commercialiser certains produits. Ces labels, bien qu'ils apportent une reconnaissance formelle, représentent un coût significatif et ne reflètent pas toujours la réalité des pratiques durables mises en œuvre, ce qui crée une tension supplémentaire dans l'adoption des pratiques ESG.

Les victoires rapides (Kotter 6) et la consolidation des gains (Kotter 7) sont des étapes relativement plus simples à gérer. Dans le cadre des initiatives ESG, les succès tangibles et visibles – tels que la réduction de l'empreinte carbone ou l'amélioration des conditions de travail – jouent un rôle crucial dans la motivation des employés et des parties prenantes. Ces victoires servent également de preuves concrètes de l'engagement de l'entreprise, renforçant la crédibilité de ses efforts ESG auprès du public et des investisseurs. Enfin, l'ancrage des nouvelles approches dans la culture d'entreprise (Kotter 8) se révèle atteignable sans pour autant être facile, car ces entreprises doivent continuellement s'adapter à un cadre réglementaire en évolution et répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, ce qui exige une flexibilité et une adaptabilité notables.

## 10.2 Limites de la recherche

Malgré les résultats et les observations que l'on peut tirer de cette étude, il est essentiel de reconnaître les limites qui peuvent influencer la généralisation des conclusions. D'une part, la taille de l'échantillon, bien que choisi avec soin pour représenter différentes entreprises du secteur de gros et de détail, est trop limitée pour représenter l'ensemble du marché et en tirer des perspectives pour tous les acteurs du secteur. De plus, les entreprises sélectionnées pour cette étude ont été choisies, entre autres, en raison de leur vision durable, ce qui pourrait introduire un biais en faveur de pratiques déjà orientées vers la durabilité.

Les entretiens ont été basés sur un modèle de gestion du changement, avec des questions axées sur la durabilité et des mises en situation spécifiques. Ces questions n'auraient peut-être pas eu lieu si elles avaient été formulées différemment. La structure de l'interview suggère également que chacune des entreprises suit le modèle de manière linéaire, en passant de l'étape une à l'étape huit. En réalité, chaque entreprise a sa propre histoire, ses propres méthodes et sa propre direction, ce qui rend difficile une représentation universelle du modèle.

Il est également important de noter que les entretiens étaient quelque peu orientés, ce qui pourrait avoir influencé les réponses des participants. Il aurait été difficile pour une entreprise de déclarer qu'elle ne faisait aucun progrès en matière d'ESG dans le cadre de ces entretiens dirigés. Cette dynamique pourrait introduire un biais dans les résultats, en donnant une image peut-être plus positive ou structurée de l'état des pratiques ESG au sein des entreprises interrogées.

Le modèle de Kotter a néanmoins apporté un cadre précis avec des étapes distinctes qui amènent de manière efficace au changement de l'organisation. Cependant, son application dans des contextes diversifiés et ses adaptations aux spécificités de chaque entreprise restent à explorer plus en profondeur pour valider sa pertinence universelle.

## 10.3 Contribution

Cette étude offre une perspective enrichissante sur les défis et les stratégies d'intégration des normes/initiatives ESG dans les PME, en particulier dans les secteurs de la vente de détail et de gros. En adoptant une approche basée sur des entretiens semi-directifs, elle se distingue par son échelle humaine et son immersion dans le quotidien des entreprises, permettant ainsi de saisir des nuances et des réalités spécifiques souvent négligées dans des études à plus grande échelle.

L'une des contributions majeures de cette recherche est la mise en lumière de la complexité de la gestion des obstacles financiers et de la résistance interne au changement. Celle-ci révèle concrètement comment les entreprises naviguent entre les contraintes budgétaires et la nécessité de convaincre leurs employés de l'importance des normes durables. Elle montre que les succès tangibles, même modestes, jouent un rôle crucial dans la motivation continue des employés et la validation des efforts ESG de l'entreprise.

En outre, l'étude souligne l'importance cruciale de la vision et de la communication. Les entreprises ayant une vision ESG claire et bien communiquée ont pu mobiliser plus efficacement leurs employés et autres parties prenantes, renforçant ainsi l'engagement et facilitant la mise en œuvre des changements nécessaires. L'étude met aussi en avant la pression croissante des détaillants et distributeurs pour des certifications de durabilité. Ces exigences, bien que potentiellement bénéfiques pour l'image des entreprises, représentent des barrières significatives en termes de coûts et de ressources nécessaires pour obtenir et maintenir ces labels. Ce point est particulièrement pertinent car il souligne un aspect souvent sous-estimé des défis ESG : l'écart entre les attentes externes et les capacités internes des PME.

Enfin, cette recherche enrichit la littérature existante en offrant des idées pratiques et théoriques sur l'intégration des normes ESG dans les PME. Elle fournit des recommandations concrètes pour les entreprises, incluant des formations continues, une communication transparente et un soutien local. De plus, elle propose une modification au modèle de Kotter, l'adaptant aux réalités contemporaines pour une intégration plus efficace des normes ESG. Cette adaptation inclut une révision des étapes de création et de communication de la vision, ainsi que de l'ancrage du changement, tout en intégrant des mécanismes de suivi et d'évaluations continues. Cette approche permet de mieux refléter la dynamique opérationnelle des entreprises et de répondre aux besoins de flexibilité et d'adaptabilité requis par les défis ESG actuels.

Pour compléter ces apports, il serait pertinent de poursuivre les recherches en élargissant l'étude à d'autres secteurs d'activité, ce qui permettrait de comparer comment différents contextes industriels influencent l'intégration des normes ESG, ces études longitudinales pourraient aussi fournir des insights sur l'évolution des pratiques ESG dans les PME et sur l'impact à long terme de ces initiatives. L'incorporation d'une approche quantitative offrirait également une mesure plus précise de l'impact des stratégies ESG sur la performance des entreprises. Enfin, explorer les barrières rencontrées par les PME non engagées dans les pratiques ESG et analyser l'impact des régulations émergentes pourraient enrichir la compréhension des défis et des opportunités liés à l'adoption des normes ESG.

## 10.4 Implications Pratiques des Résultats

Les résultats de cette étude soulignent plusieurs implications pratiques cruciales pour les PME qui cherchent à intégrer les normes ESG dans leurs opérations. Pour réussir cette intégration, il est indispensable que les PME investissent dans le développement de compétences spécifiques en matière de durabilité et de gestion ESG. Comme l'indique le CEO de l'entreprise B : "La formation continue des employés est un levier essentiel pour s'assurer que tout le monde, à tous les niveaux, comprend non seulement les exigences des normes ESG, mais aussi leur importance stratégique pour l'entreprise." Cette formation continue est essentielle pour garantir une compréhension uniforme des enjeux ESG et pour encourager l'engagement à long terme. En plus des formations, les PME doivent également mettre en place des systèmes internes qui facilitent l'adoption des pratiques ESG, tels que des politiques claires, des procédures standardisées, et des mécanismes de suivi des performances. Le co-fondateur de l'entreprise C a également mentionné : "L'absence de politiques claires rend difficile l'adhésion des employés à nos initiatives ESG, d'où l'importance de structurer ces démarches dès le départ."

L'établissement de partenariats stratégiques avec des experts externes, des associations professionnelles et des consultants spécialisés en ESG est une autre dimension essentielle. Le fondateur de l'entreprise D a déclaré : "Collaborer avec des experts externes nous a permis de surmonter des obstacles techniques que nous n'aurions jamais pu résoudre seuls." On peut donc estimer que ces partenariats peuvent offrir aux PME l'accès à des ressources et à une expertise qu'elles ne possèdent peut-être pas en interne, réduisant ainsi les coûts et les risques associés à la mise en œuvre des pratiques ESG. En collaborant avec des associations professionnelles, les PME peuvent bénéficier de programmes de mentorat, de formations collectives, et d'une mise en réseau qui facilite le partage des meilleures pratiques et des retours d'expérience. La fondatrice de l'entreprise G a même noté que "le réseautage avec d'autres entreprises du secteur à travers des associations nous a donné des idées précieuses pour améliorer nos pratiques ESG sans réinventer la roue."

De plus, l'importance de la communication interne et externe ne doit pas être sous-estimée. Les résultats de cette étude suggèrent que les entreprises qui réussissent à communiquer efficacement leur engagement envers les pratiques ESG sont celles qui parviennent le mieux à surmonter les résistances internes et à mobiliser l'adhésion de leurs employés. Le co-fondateur de l'entreprise C a justement indiqué : "La communication continue autour de nos initiatives durables a été essentielle pour gagner le soutien des employés et des autres parties prenantes." Cela peut impliquer la mise en place de canaux de communication dédiés, tels que des newsletters internes, des plateformes collaboratives, ou des rapports ESG publics qui renforcent l'engagement des parties prenantes.

Enfin, il est crucial que les PME intègrent une approche flexible et adaptable dans leur stratégie ESG. Les résultats de cette étude indiquent que les défis ESG sont dynamiques et évolutifs, ce qui signifie que les PME doivent être prêtes à ajuster leurs stratégies en réponse à de nouveaux défis et opportunités.



## 10.5 Recommandations Concrètes pour les PME

À la lumière des résultats de cette étude, plusieurs recommandations concrètes peuvent être formulées pour aider les PME à surmonter les obstacles identifiés et à intégrer efficacement les normes ESG. Tout d'abord, il est recommandé que les PME développent une feuille de route ESG claire et détaillée. Cette feuille de route ne doit pas seulement inclure des objectifs à court et long terme, mais aussi prévoir des jalons intermédiaires qui permettent de mesurer les progrès de manière continue. Une telle approche permet aux PME de rester sur la bonne voie et de réajuster leur stratégie en fonction des résultats obtenus. Les indicateurs de performance clés (KPI) doivent être définis en tenant compte des spécificités de l'entreprise, et leur suivi régulier doit être institutionnalisé pour garantir une progression constante.

En outre, il est crucial de promouvoir une culture d'entreprise qui valorise la durabilité. Pour ce faire, les PME devraient non seulement sensibiliser leurs employés aux enjeux ESG, mais aussi les impliquer activement dans la mise en œuvre des initiatives durables. Cela peut se faire par le biais de programmes de reconnaissance des employés qui se distinguent dans ce domaine, de la mise en place de groupes de travail transversaux dédiés à l'innovation durable, ou encore de l'intégration des objectifs ESG dans les évaluations de performance.

Il est également recommandé que les PME explorent activement les différentes sources de financement disponibles pour soutenir leurs initiatives ESG. Outre les subventions et les prêts verts, les PME pourraient envisager de se tourner vers des partenariats public-privé ou des investisseurs spécialisés dans les projets à impact social. La diversification des sources de financement peut non seulement alléger le fardeau financier, mais aussi attirer des investisseurs et des partenaires qui partagent les mêmes valeurs de durabilité, renforçant ainsi la crédibilité de l'entreprise sur le marché.

La formation d'une coalition de dirigeants au sein de l'entreprise est aussi un facteur clé de succès pour l'intégration des normes ESG. Cette coalition devrait inclure non seulement les cadres supérieurs, mais aussi des représentants de tous les niveaux de l'organisation. Cela garantit que la vision ESG de l'entreprise est partagée et comprise à travers toute l'organisation, et permet de mobiliser un soutien plus large pour les initiatives ESG. Cette coalition peut jouer un rôle crucial dans la gestion des résistances au changement en servant de relais entre la direction et les employés, facilitant ainsi la mise en œuvre des nouvelles pratiques.

Pour finir, il est important que les PME intègrent des mécanismes de suivi et d'évaluation continue dans leur stratégie ESG. Ces mécanismes permettent non seulement de mesurer les progrès réalisés, mais aussi d'identifier rapidement les domaines nécessitant des ajustements. Le suivi régulier des initiatives ESG aide les entreprises à rester alignées sur leurs objectifs et à maintenir leur engagement à long terme envers la durabilité. En combinant une approche proactive avec une capacité d'adaptation rapide, les PME peuvent non seulement relever les défis actuels liés à l'ESG, mais aussi se préparer à ceux qui pourraient émerger à l'avenir.

## Bibliographie

- Agosto, A., Giudici, P., & Tanda, A. (2023a). How to combine ESG scores ? A proposal based on credit rating prediction. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 30(6), 3222-3230. <https://doi.org/10.1002/csr.2548>
- Agosto, A., Giudici, P., & Tanda, A. (2023b). How to combine ESG scores ? A proposal based on credit rating prediction. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 30(6), 3222-3230. <https://doi.org/10.1002/csr.2548>
- Ahern, D. M. (2023, 30 juin). *The Sustainability Reporting Ripple : Direct and Indirect Implications of the EU Corporate Sustainability Reporting Directive for SME Actors*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4517356](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4517356)
- Alm, K., & Hultman, J. (2023). Sustainability ambassadorship - the role of the store manager in development of in-store sustainability communication. *The International Review Of Retail Distribution And Consumer Research*, 33(5), 558-573. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2263821>
- Alves, S. (2023, 14 décembre). *ESG et CSRD, les développeurs durables des entreprises - Renouveau*. Renouveau. <https://www.renouveau.be/fr/esg-et-csrd-alphabet-de-la-durabilite/>
- Amoako, G. K., Bawuah, J., Asafo-Adjei, E., & Ayimbire, C. (2023). Internal audit functions and sustainability audits : Insights from manufacturing firms. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2192313>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future : revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal Of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Bansal, P. (2003). From Issues to Actions : The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.510.16765>
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches Qualitatives*, 28(1), 133. <https://doi.org/10.7202/1085324ar>
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy : the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101-1122. <https://doi.org/10.1002/smj.557>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). MOVING FROM NON-FINANCIAL TO SUSTAINABILITY REPORTING : ANALYZING THE EU COMMISSION'S PROPOSAL FOR a CORPORATE

*BDO - New study reveals ESG trends among European companies - BDO. (2024, 26 avril).*  
<https://www.bdo.be/en-gb/insights/articles/2024/new-study-reveals-esg-trends-among-european-companies>

Binninger, A., & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory » ? *Revue Management & Avenir/Management & Avenir*, n° 45(5), 14-40. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0014>

Brand, M. (2024, 10 juin). *Critères ESG (environnementaux, sociaux et gouvernance) : définition et grands principes*. Carbo. <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/criteres-esg-definition>

Broniewicz, E., Jastrzębska, E., & Lulewicz-Sas, A. (2024a). Environmental disclosures according to ESRS in ESG reporting of selected banks in Poland. *Economics And Environment*, 88(1), 719. <https://doi.org/10.34659/eis.2024.88.1.719>

Buleboo. (2023, 13 juin). Suivi de KPI pour le commerce de détail : mesurer pour vendre plus. Orquest. <https://orquest.com/fr/suivi-de-kpi-pour-le-commerce-de-detail/#:~:text=Le%20KPI%20de%20Rythme%20de,qui%20ont%20visit%C3%A9%20votre%20magasin.>

Call for Projects : Belgium Builds Back Circular - Substitution of Hazardous Substances. (s. d.). FPS Economy. <https://economie.fgov.be/en/themes/enterprises/calls-projects/belgium-builds-back-circular/call-projects-belgium-builds-back-circular>

- 1a6d95514dd1c809e08d37db991143000297673753ee60110277f5e3f5f70e8987ce60104ca953271069c52273f0cdc5eef23d6c5a5e73e1cde1cb1d8bc12805c
- Cherkaoui, A., & Cherkaoui, Z. (2022). Du reporting de la performance globale à la stratégie de reporting ESG : pratiques des entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc. *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 32(2), 131-176. <https://doi.org/10.3917/rcg.032.0131>
- Corporate sustainability due diligence*. (s. d.). European Commission.  
[https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en)
- Creswell, J. W. (s. d.). *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*.  
DigitalCommons@University Of Nebraska - Lincoln.  
<https://digitalcommons.unl.edu/dberspeakers/48/>
- Critères ESG : définition, exemples et stratégies d'investissement*. (2024, 9 juillet).  
<https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/criteres-esg-definitions-et-enjeux>
- Croquet, M., Pozniak, L., Cultrera, L., & Boistel, P. (2023, 27 mars). *Dimension sociale de la RSE : Levier de performance pour les PME belges ?* <https://hdl.handle.net/20.500.12907/45684>
- David, B., & Giordano-Spring, S. (2022). Connectivité entre le reporting financier et extra-financier : une exploration à travers la comptabilité « climat » . *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 28(4), 21-50. <https://doi.org/10.3917/cca.284.0021>
- De Junguitu, A. D., & Allur, E. (2019). The Adoption of Environmental Management Systems Based on ISO 14001, EMAS, and Alternative Models for SMEs : A Qualitative Empirical Study. *Sustainability*, 11(24), 7015. <https://doi.org/10.3390/su11247015>
- De Souza Barbosa, A., Da Silva, M. C. B. C., Da Silva, L. B., Morioka, S. N., & De Souza, V. F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria : their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities And Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
- Deffains-Crapsky, C. (2023). Le financement de la transition bas-carbone des PME : enjeux et défis. *Revue D Économie Financière*, N° 150(2), 213-227. <https://doi.org/10.3917/ecofi.150.0213>
- Di, B. L., Katsinis, A., Laguera, G. J., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2023). Annual Report on European SMEs 2022/2023. *JRC Publications Repository*. <https://doi.org/10.2760/028705>
- Développement durable : 4 pistes pour une IA plus vertueuse*. (s. d.). LeMondelInformatique.  
<https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-developpement-durable-4-pistes-pour-une-ia-plus-vertueuse-92922.html>
- ECOALF : Fashion for the Future - Case - Faculty & Research - Harvard Business School*. (s. d.).  
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=65229>

- Entreprises : Evaluer l'intelligence artificielle à l'aune de l'ESG. (2023, 18 octobre). *Société Générale*.  
<https://wholesale.banking.societegenerale.com/fr/actus-opinions/toutes-publications/news-details/news/how-companies-can-assess-artificial-intelligence-through-esg-lens/>
- ESG District déploie l'IA pour accroître l'impact des rapports de durabilité des entreprises belges. (2024, 3 avril). *L'Echo*. <https://www.lecho.be/connect/esg-district/esg-district-deploie-l-ia-pour-accroitre-l-impact-des-rapports-de-durabilite-des-entreprises-belges/10537658.html>
- ESG momentum : Seven reported traits that set organizations apart*. (2023, 26 mai). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/esg-momentum-seven-reported-traits-that-set-organizations-apart>
- Europe Jacques Delors*. (s. d.). <https://www.europejacquesdelors.eu/fr/publications/les-nouvelles-propositions-de-normes-durables-europeennes>
- European Parliament. (s. d.). *European Single Access Point | Legislative train schedule*.  
<https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-an-economy-that-works-for-people/file-european-single-access-point>
- Fidrmuc, J. P., Roosenboom, P., & Zhang, E. Q. (2018). Antitrust merger review costs and acquirer lobbying. *Journal Of Corporate Finance*, 51, 72-97.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.05.001>
- France, F. (2023, 1 mai). *ESG et résilience climatique : protéger son entreprise aujourd'hui pour la faire prospérer demain*. Forbes France. <https://www.forbes.fr/environnement/esg-et-resilience-climatique-protoger-son-entreprise-aujourd'hui-pour-la-faire-prosperer-demain/>
- Garrido-Ruso, M., Otero-González, L., López-Penabad, M., & Santomil, P. D. (2024b). Does ESG implementation influence performance and risk in SMEs ? *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2783>
- Gaviria, D. A. G., Martínez, E. M. C., Polo, O. C. C., & Arcila, J. O. S. (2023). Accounting Mechanism to Measure the Environmental Impact of Industries in the Aburrá Valley and its Application of the General Disclosure Requirements Related to Financial Information on Sustainability (IFRS S1) and Climate-Related Disclosures (IFRS S2). *RGSA*, 17(5), e03639.  
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n5-013>
- GRI - GRI and TNFD make reporting on biodiversity easier. (s. d.).  
<https://www.globalreporting.org/news/news-center/gri-and-tnfd-make-reporting-on-biodiversity-easier/>
- GRI - search. (s. d.). <https://www.globalreporting.org/search/?query=CSDDD>

- Han, X., Smyth, R. L., Young, B. E., Brooks, T. M., De Lozada, A. S., Bubb, P., Butchart, S. H. M., Larsen, F. W., Hamilton, H., Hansen, M. C., & Turner, W. R. (2014). A Biodiversity Indicators Dashboard : Addressing Challenges to Monitoring Progress towards the Aichi Biodiversity Targets Using Disaggregated Global Data. *PloS One*, 9(11), e112046. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0112046>
- IBR-IRE (Éd.). (2023). Lignes d'orientation sur le rôle du réviseur d'entreprises par rapport aux informations de durabilité. Dans *IBR-IRE*.
- Johnson, D. (2022, 26 septembre). *What do new ESG reporting rules mean for SMEs in Europe ?* Maddyness UK. <https://www.maddyness.com/uk/2022/09/26/what-do-new-esg-reporting-rules-mean-for-smes-in-europe/>
- Jones, P., Comfort, D., Bown, R., & Hillier, D. (2010). Sustainable consumption and the UK's leading clothing retailers. *World Review Of Entrepreneurship Management And Sustainable Development*, 6(3), 244. <https://doi.org/10.1504/wremsd.2010.036678>
- Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences : Home*. (s. d.). <https://www.scholarlinkinstitute.org/jetems/abstractview.php?id=3.50>
- Kindström, D., Carlborg, P., & Nord, T. (2022). Challenges for growing SMEs : A managerial perspective. *Journal Of Small Business Management*, 62(2), 700-723. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082456>
- Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2014). Corporate sustainability : environmental, social, economic and corporate performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 203-208. <https://doi.org/10.11118/actaun201159070203>
- Kocmanova, A., Nemecek, P., & Docekalova, M. (2012). Environmental, Social and Governance (ESG) Key Performance Indicators for Sustainable Reporting. *The 7th International Scientific Conference « Business And Management 2012 » . Selected Papers*. <https://doi.org/10.3846/bm.2012.085>
- Kotter, J. P. (2009). Leading change : why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42-48. <https://doi.org/10.1109/emr.2009.5235501>
- Kotter, J. P. (2022, 19 septembre). *Leading Change : Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- KPIs for ESG : A guideline for the integration of ESG into financial analysis and corporate valuation | Green Finance Platform*. (2010, 1 septembre). <https://www.greenfinanceplatform.org/research/kpis-esg-guideline-integration-esg-financial-analysis-and-corporate-valuation>

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>

*La Belgique a transposé la directive européenne 2014/95 qui concerne la publication d'informations non financières.* (s. d.). <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>

*La directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité ( « CSRD » ).* (s. d.). La Tribune. <https://latribune.avocats.be/fr/la-directive-relative-a-la-publication-d-informations-en-matiere-de-durabilite-csrd>

*La nouvelle directive CSRD sur le reporting de durabilité des sociétés.* (s. d.-b). AMF. <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/actualites/la-nouvelle-directive-csrd-sur-le-reporting-de-durabilite-des-societes>

Lahrou, Y. (2021, 25 février). *Intégration du processus du remanufacturing en une PME commerciale : Proposition d'outils adaptés aux défis de cette transition vers l'Economie circulaire.* <https://theses.hal.science/tel-03233601>

*L'art de déléguer.* (2015). <https://doi.org/10.3917/dunod.lalli.2015.01>

*Le reporting ESG peut faire la différence pour votre entreprise | Febelfin.* (s. d.). Febelfin. <https://febelfin.be/fr/themes/finance-durable/entreprises/le-reporting-esg-peut-faire-la-difference-pour-votre-entreprise>

*l'information non-financière : analyse de son appréhension et de sa perception par les acteurs du monde financier | Mémoire UCL.* (s. d.). <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A7277>

Lopez-Torres, G. C. (2022c). The impact of SMEs' sustainability on competitiveness. *Measuring Business Excellence*, 27(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/mbe-12-2021-0144>

Maciver, L. (2024, 10 avril). *Kotter & # 8217 ; s Leading Change Step 6 : Planning for and Creating Short-Term Wins.* Maciver Project Services. <https://www.maciverprojectservices.co.uk/2010/kotters-leading-change-step-6-planning-for-and-creating-short-term-wins/>

*Management Performance and Durability of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) In México - NORMA@NCI Library.* (s. d.). <https://norma.ncirl.ie/id/eprint/6421>

Markopoulos, E., Katheeri, H. A., & Qayed, H. A. (2023). A decision support system architecture for the development and implementation of ESG strategies at SMEs. *AHFE International*. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002916>



- Marolt, M., Zimmermann, H., & Pucihar, A. (2022). Social Media Use and Business Performance in SMEs : The Mediating Roles of Relational Social Commerce Capability and Competitive Advantage. *Sustainability*, 14(22), 15029. <https://doi.org/10.3390/su142215029>
- Martins, A., Branco, M. C., Melo, P. N., & Machado, C. (2022a). Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises : A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 14(11), 6493. <https://doi.org/10.3390/su14116493>
- Mesures en faveur de la transition écologique des PME. (s. d.). SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/aides-en-faveur-de-la-mesures-en-faveur-de-la-0>
- Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., Manousidis, T., Malesios, C., Evangelinos, K., & Dey, P. K. (2022b). Sustainability Practices and Performance in European Small-and-Medium Enterprises : Insights from Multiple Case Studies. *Circular Economy And Sustainability*, 3(2), 835-860. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>
- Narotama, B., Achsani, N. A., & Santoso, M. H. (2023a). Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) and SMEs' Value (a Lesson From Indonesian Public SMEs). *Indonesian Journal Of Business And Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.2.197>
- Nicolasmichenaud. (2023, 14 septembre). L'importance croissante de l'ESG pour les PME. Planet Business. <https://fr.planet-business.be/entreprendre/limportance-croissante-de-lesg-pour-les-pme/>
- Nielsen, C. (2023). ESG Reporting and Metrics : From Double Materiality to Key Performance Indicators. *Sustainability*, 15(24), 16844. <https://doi.org/10.3390/su152416844>
- Ociepa-Kubicka, A., Deska, I., & Ociepa, E. (2021). Organizations towards the Evaluation of Environmental Management Tools ISO 14001 and EMAS. *Energies*, 14(16), 4870. <https://doi.org/10.3390/en14164870>
- Offre installation photovoltaïque. (s. d.). TotalEnergies. <https://totalenergies.be/fr/particuliers/produits-et-services/my-solar/offre-installation-photovoltaïque>
- Pellegrino, A., & Abe, M. (2023). Leveraging Social Media for SMEs : Findings from a Bibliometric Review. *Sustainability*, 15(8), 7007. <https://doi.org/10.3390/su15087007>
- Pin, C. (2023, 3 mai). L'entretien semi-directif. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>
- Pinuer, F. J. V., Andreu, J. L., Belbeze, P. L., & Valenzuela-Fernández, L. (2021). Waste Management. The Disconnection between Normative and SMEs Reality. *Sustainability*, 13(4), 1787. <https://doi.org/10.3390/su13041787>



Plateforme évaluation d'entreprises. (s. d.-a). <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/esg/esg-et-rapport-de-durabilit>

Plateforme évaluation d'entreprises. (s. d.-b). [https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/esg/esg-et-rapportdurabilit#:~:text=Comme%20%C3%A9voqu%C3%A9%20pr%C3%A9c%C3%A9demment%20les%20crit%C3%A8res,\(G\)%20de%20son%20activit%C3%A9](https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/esg/esg-et-rapportdurabilit#:~:text=Comme%20%C3%A9voqu%C3%A9%20pr%C3%A9c%C3%A9demment%20les%20crit%C3%A8res,(G)%20de%20son%20activit%C3%A9).

Plateforme évaluation d'entreprises. (s. d.-c). <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/esg/de-l-assurance-limit-e-l-assurance-raisonnable>

Prat, A. (2005). The Wrong Kind of Transparency. *American Economic Review*, 95(3), 862-877. <https://doi.org/10.1257/0002828054201297>

Press corner. (s. d.). European Commission - European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/PT/qanda\\_21\\_1806](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/PT/qanda_21_1806)

PricewaterhouseCoopers. (s. d.). *Global Consumer Insights Pulse Survey June 2023*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

Public consultation on new Sustainability Reporting Standards for SMEs under the CSRD. (2024, 29 février). Green Business. [https://green-business.ec.europa.eu/news/public-consultation-new-sustainability-reporting-standards-smes-under-csrd-2024-02-29\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/news/public-consultation-new-sustainability-reporting-standards-smes-under-csrd-2024-02-29_en)

Publications Office of the European Union. (2022). *Annual report on European SMEs 2021/2022 : SMEs and environmental sustainability : background document*. Publications Office Of The EU. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c45665ad-fd9a-11ec-b94a-01aa75ed71a1/language-en>

Pusparini, E., & Kusumastuti, R. (2019). Sustainable Supply Chain Management : Exploring the Role of Supply Chain Dynamic Capabilities in Determining Firm Performance. *Sustainable Supply Chain Management : Exploring The Role Of Supply Chain Dynamic Capabilities In Determining Firm Performance*. <https://doi.org/10.4108/eai.6-12-2018.2286336>

Radivojević, N., Damjanović, R., & Dević, Ž. (2022). The influence of CSR as an element of corporate image on the performance of bank operations. *Bankarstvo*, 51(3-4), 10-31. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo2204010r>

Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management ? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal Of Change Management*, 11(4), 481-507. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509>

- Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal Of Research In Business Economics And Management*, 7(7), 181. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2017.00106.2>
- Rangaswami, R. N. C. P. A. M. (2014, août 1). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>
- Renouvelables* / ENGIE. (s. d.). Engie.com. <https://www.engie.com/activites/renouvelables>
- Salo, J. (2008). Corporate Governance and Environmental Performance : Industry and Country Effects. *Competition & Change*, 12(4), 328-354. <https://doi.org/10.1179/102452908x357293>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting. Dans *Springer eBooks* (p. 681-697). [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3\\_30](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_30)
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation : categories and interactions. *Business Strategy And The Environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schapira, M. M., Imbert, D., Oh, E., Byhoff, E., & Shea, J. A. (2014b). Public engagement with scientific evidence in health : A qualitative study among primary-care patients in an urban population. *Public Understanding Of Science*, 25(5), 612-626. <https://doi.org/10.1177/0963662514560489>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2002). Lean manufacturing : context, practice bundles, and performance. *Journal Of Operations Management*, 21(2), 129-149. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(02)00108-0)
- Stam, J. (2023, 1 septembre). *ESG is het nieuwe maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Altares. <https://www.altares.be/fr/blog/supply-procurement/esg-la-nouvelle-responsabilite-societale-des-entreprises/>
- Teyssier, C., De Benedittis, J., & Séville, M. (2023). Vers une performance globale et durable des PME. *Revue Internationale P M E Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, 36(2), 6-12. <https://doi.org/10.7202/1101641ar>

- The 2023 Awards for Best Impact Sustainability Reports go to Umicore, VPK Group and VUB.* (s. d.).  
<https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/the-2023-awards-for-best-impact-sustainability-reports-go-to#:~:text=The%20winners%20of%20the%20Best,vote%20during%20the%20Awards%20ceremony.>
- The European Green Deal.* (2021, 14 juillet). European Commission.  
[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
- Tryhuba, A., Hutsol, T., Kuboń, M., Tryhuba, I., Komarnitskyi, S., Tabor, S., Kwaśniewski, D., Mudryk, K., Faichuk, O., Hohol, T., & Tomaszewska-Górecka, W. (2022a). Taxonomy and Stakeholder Risk Management in Integrated Projects of the European Green Deal. *Energies*, 15(6), 2015.  
<https://doi.org/10.3390/en15062015>
- Tschopp, D., & Huefner, R. J. (2014). Comparing the Evolution of CSR Reporting to that of Financial Reporting. *Journal Of Business Ethics*, 127(3), 565-577. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2054-6>
- Une entreprise sur deux est prête à s'engager en faveur de la durabilité.* (s. d.). UCM.  
<https://www.ucm.be/actualites/une-entreprise-sur-deux-est-prete-sengager-en-faveur-de-la-durabilite>
- Unfreeze, Change, Refreeze : Is This a Child's Game ?* (s. d.).  
<https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>
- Venkatesh, N., Thong, N., & Xu, N. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology : Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). Managing Responsibility : What Can Be Learned from the Quality Movement ? *California Management Review*, 47(1), 25-37.  
<https://doi.org/10.2307/41166285>
- Wagenhofer, A. (2023). Sustainability Reporting : A Financial Reporting perspective. *Accounting In Europe*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>
- Wang, C., Jiang, Q., Dittrich, Y., & Østerlund, C. S. (2023, 1 juin). *ESG in Fintech : An Overview*. IT-University Of Copenhagen. <https://pure.itu.dk/en/publications/esg-in-fintech-an-overview>
- Wang, L., Li, W., & Qi, L. (2020). Stakeholder Pressures and Corporate Environmental Strategies : A Meta-Analysis. *Sustainability*, 12(3), 1172. <https://doi.org/10.3390/su12031172>

Zumente, I., & Bistrova, J. (2021a). ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation : Literature vs. Practice. *Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity*, 7(2), 127. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>

## Glossaire des Abréviations

- B-Corp : Benefit Corporation
- CDP : Carbon Disclosure Project
- CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive
- CSDDD : Corporate Sustainability Due Diligence Directive
- ESAP : European Single Access Point
- ESG : Environnemental, Social et Gouvernance
- ESMA : European Securities and Markets Authority
- EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group
- GRI : Global Reporting Initiative
- IBR-IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises
- IFRS : International Financial Reporting Standards
- ISS : Institutional Shareholder Services
- MSC : Marine Stewardship Council
- MSCI : Morgan Stanley Capital International
- NAFS : Non-Financial Statement
- NFRD : Non-Financial Reporting Directive
- ODD : Objectifs de Développement Durable
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SASB : Sustainability Accounting Standards Board
- UE : Union Européenne