

Année académique : 2024-2025

Louis Vander Eycken

Matricule : 200184



***Évaluation et intégration RSE
dans la stratégie de développement durable d'une PME
dans le domaine de la consultance en ingénierie énergétique***

Date de remise : 18 mai 2025

Nom du promoteur : P. Verhasselt

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

Je soussigné, VANDER EYCKEN, Louis , Ingénieur commercial Master terminale, 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 : 18/05/2025

Signature :



Je soussigné, Louis Vander Eycken 200184 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.	X
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.	X
	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 été 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.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
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.

Fait à Bruxelles, le 18/05/2025

Signature : Louis Vander Eycken 200184



Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sans leur aide, ce travail n'aurait pas pu prendre forme.

Je pense en particulier à Monsieur Mathieu Passini, mon maître de stage, pour son soutien, ses conseils et sa disponibilité tout au long de mon stage et de ce mémoire. Il m'a beaucoup aidé à avancer et je le remercie sincèrement. Ce stage n'aurait pas été possible sans lui.

Merci à toute l'équipe de Quarteom, pour leur accueil et les bons moments partagés. Leur aide m'a permis d'enrichir plusieurs parties de mon travail.

Je remercie également toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions lors de mon étude de marché. Vos points de vue ont été très utiles.

Un merci particulier à Milad Molina et Nicole Gislain, qui m'ont aidé à mieux comprendre les enjeux et défis environnementaux chez Tractebel.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont relu et corrigé mon mémoire. Et un grand merci à Monsieur Pascal Verhasselt, mon promoteur, pour ses conseils, son accompagnement et le temps qu'il m'a consacré tout au long de ce projet.

Table des matières

1	Introduction	7
1.1	Contexte et justification du sujet :	7
1.2	Problématique	8
2	Contextualisation du projet.....	9
2.1	Notions théoriques et littérature.....	9
2.1.1	Présentation de l'entreprise	9
2.1.2	Définitions et concepts clés.....	11
2.1.3	Cadres théoriques et modèles de référence	13
2.2	Environnement de la gestion de projet	27
2.2.1	Contexte socio-politique et évolution réglementaire	27
2.2.2	Un outil de compétitivité et d'innovation.....	28
2.2.3	Valorisation de l'image de marque	33
2.2.4	Attractivité RH : attirer et fidéliser les talents	34
2.2.5	Les implications législatives en Belgique	35
3	Description du projet et approche méthodologique.....	41
3.1	Introduction.....	41
3.2	Analyse de l'entreprise et documentation pour la cotation RSE.....	41
3.2.1	Recherche interne et analyse de la documentation existante	42
3.2.2	Compréhension approfondie de la méthodologie EcoVadis.....	43
3.2.3	Création d'un échéancier stratégique.....	43
3.2.4	Production et mise à jour des documents manquants.....	43
3.2.5	Dépôt des documents sur EcoVadis	44
3.2.6	Livrable	44
3.3	Analyse de la concurrence	44
3.3.1	Identification des acteurs du marché	44
3.3.2	Analyse comparative des offres et positionnements	45
3.3.3	Livrable.....	45
3.4	Étude de marché sur les services RSE	45
3.4.1	Enquête quantitative et entretiens qualitatifs.....	45
3.4.2	Approfondissement concurrentiel.....	45
3.4.3	Livrables	46
3.5	Élaboration du business plan pour le département de consultance RSE	46
4	Mise en œuvre du projet.....	47
4.1	Phase 1 : Collecte des informations et des données	47
4.1.1	Compréhension du référentiel EcoVadis et structuration de la méthode	47
4.1.2	Collecte des informations sur la RSE	47
4.1.3	Collecte et analyse des informations internes	47
4.1.4	Création des documents et axes d'améliorations	56
4.1.5	Analyse concurrentielle	56
4.1.6	Planification et orientation des entretiens.....	57

4.2	Phase 2 : Présentation des résultats	60
4.2.1	Notation EcoVadis.....	60
4.2.2	Résultats de l'enquête quantitative	62
4.2.3	Enquête qualitative	66
4.3	Phase 3 : Analyse et discussion des résultats	68
4.3.1	Enquête quantitative	68
4.3.2	Analyse croisée des résultats.....	68
4.3.3	Enquête qualitative	75
4.3.4	Conclusion générale des analyses quantitative et qualitative	79
4.4	Phase 4: Élaboration d'un business plan	80
4.4.1	Structuration de l'offre de Quarteom	81
4.4.2	Proposition d'un business plan	82
5	Bilan perspectives du projet.....	94
5.1	Avis critique sur la RSE	94
5.1.1	Compréhension approfondie des enjeux RSE	94
5.1.2	Tensions autour du cadre législatif	95
5.1.3	Contexte de la RSE	99
5.1.4	Limites actuelles des démarches RSE en entreprise	102
5.1.5	Tensions entre performance économique et difficulté à mesurer l'impact réel de la RSE	104
5.1.6	RSE : démarche volontaire ou contrainte stratégique ?.....	105
5.2	Apports du projet pour Quarteom	105
5.2.1	Résultats obtenus sur la plateforme de cotation EcoVadis	106
5.2.2	Résultats de l'étude de marché : tendances et attentes	110
5.3	Perspectives du projet	114
5.3.1	Diversification de la note RSE.....	114
5.3.2	Intégration d'une intelligence artificielle	114
5.3.3	Changement de modèle d'affaires	116
5.3.4	Approfondissement de l'étude de marché	117
6	Conclusion.....	119
7	Bibliographie	121
Annexes		I

Liste des figures

Figure 1: Les 9 limites planétaires	12
Figure 2: Comparaison du pourcentage d'impact positif sur différents sujets des entreprises du secteur de l'énergie et de l'environnement	29
Figure 3: Comparaison des tailles d'entreprises et le sentiment d'avoir ou non une politique RSE convenable	30
Figure 4: Comparaison entre entreprises sur la connaissance de la RSE.....	30
Figure 5: Pourcentage des valeurs ajoutées de la RSE au sein des entreprises	33
Figure 6 : Score EcoVadis des entreprises en fonction du nombre de cotations.....	42
Figure 7: Répartition des formations au sein de Quarteam.....	50
Figure 8: Répartition de la flotte de véhicules au sein de Quarteam	51
Figure 9: La répartition des émissions par phase du cycle de vie.	52
Figure 10: Empreinte carbone moyenne d'une voiture vendue en 2020 en fonction du pays et de la décarbonation des mix électriques – Segment D - 200 000 km gCO ₂ e/km	53
Figure 11: Empreinte carbone moyenne de voitures électriques en France en fonction du modèle	54
Figure 12: Cotation Quarteam Février 2025.....	60
Figure 13: Cotation Quarteam Avril 2025.....	61
Figure 14: Répartition des secteurs d'activités des entreprises des répondants	63
Figure 15: Pratiques RSE mises en place au sein des entreprises des répondants	64
Figure 16: Raisons pour ne pas solliciter une nouvelle stratégie RSE au sein des entreprises des répondants.....	65
Figure 19: Tarifs proposés par EcoVadis	108

Liste des tableaux

Tableau 1: Échéances soumises aux entreprises en matière de CSRD	19
Tableau 2: Tableau récapitulatif des normes ESRS.....	20
Tableau 3: Échéances soumises aux entreprises en matière de CSRD si la loi omnibus est officialisée.	23
Tableau 4: Récapitulatif des tonnes de CO ₂ évitées	55
Tableau 5: Résumé des contraintes de l'Hypothèse 1	84
Tableau 6: Nombre de clients par consultant Hypothèse 1	84
Tableau 7: Revenus de l'hypothèse 1	85
Tableau 8: Coûts de l'hypothèse 1.....	86
Tableau 9: Calcul de la marge brute de l'hypothèse 1	86
Tableau 10: Résumé des contraintes de l'Hypothèse 2.....	87
Tableau 11: Nombre de clients par consultant Hypothèse 2	88
Tableau 12: Revenus de l'hypothèse 2	88
Tableau 13: Coûts de l'hypothèse 2	89
Tableau 14: Calcul de la marge brute de l'hypothèse 2	90
Tableau 15: Analyse des revenus H1,H2.....	90
Tableau 16: Analyse des coûts H1,H2.....	91
Tableau 17: Analyse de la marge H1,H2.....	91
Tableau 18: Analyse de sensibilité, Hypothèse 1.....	92
Tableau 19: Analyse de sensibilité : Hypothèse 2.....	93

1 Introduction

1.1 Contexte et justification du sujet :

Le développement durable s'impose aujourd'hui comme un impératif mondial, aussi bien pour les institutions publiques que pour les acteurs économiques privés. Face à une pression croissante exercée par les parties prenantes (états, consommateurs, investisseurs, ONG, etc.) les entreprises sont appelées à repenser leurs modèles pour répondre aux défis environnementaux, sociaux et économiques.

Cette transformation est d'autant plus urgente que les signes de dérèglement se multiplient : épuisement des ressources naturelles, perte accélérée de biodiversité, réchauffement climatique, mais aussi accroissement des inégalités et exigences accrues en matière de transparence pour les entreprises.

Le cadre fixé par l'Agenda 2030 des Nations Unies et ses 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) invite ainsi les entreprises à jouer un rôle actif dans la construction d'un avenir plus soutenable et équitable pour tous (United Nations, 2015).

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) émerge comme un outil stratégique majeur. Fondée sur les trois piliers ESG (Environnement, Social, Gouvernance), la RSE permet de concilier performance économique, respect de l'environnement et engagement social. Elle dépasse le simple respect des obligations légales pour s'imposer comme un outil de transformation et d'innovation (European Commission, 2022).

Sur le plan réglementaire, l'encadrement s'est considérablement renforcé, en particulier au sein de l'Union européenne. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), qui remplace et élargit la Non-Financial Reporting Directive (NFRD), impose désormais aux entreprises, y compris certaines PME, de publier des informations précises et normalisées sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (European Commission, 2022).

En parallèle, des référentiels tels que l'ISO 26000, les standards GRI, ou encore les évaluations de plateformes comme EcoVadis offrent aux entreprises des cadres ou des labels pour guider leur engagement.

Pourtant, la mise en œuvre d'une telle démarche dans les petites et moyennes entreprises demeure un véritable défi. Contrairement aux grandes structures, les PME doivent souvent composer avec des moyens humains, financiers et temporels plus restreints, ce qui complique la formalisation de stratégies RSE ambitieuses. Le manque d'accompagnement, de clarté réglementaire adaptée à leur taille, et la diversité des secteurs ajoutent une complexité supplémentaire.

Par ailleurs, l'intégration de la RSE dépasse aujourd'hui la seule contrainte réglementaire. Elle s'inscrit également dans une logique de réponse aux attentes du marché : les consommateurs privilégient les marques responsables, les investisseurs intègrent des critères ESG dans leurs décisions, et les donneurs d'ordre exigent une traçabilité sociale et environnementale de leurs chaînes d'approvisionnement (Zervoudi et al., 2025).

Ainsi, les entreprises qui négligent cette transition s'exposent à une perte d'attractivité, de compétitivité et de résilience (Nielsen, 2018).

Dans cette optique, la RSE ne doit plus être perçue comme une contrainte mais comme une opportunité stratégique. Pour les PME, elle constitue un outil de différenciation, de pérennité et un moyen d'anticiper une réglementation qui s'étend progressivement à l'ensemble des acteurs économiques, quelle que soit leur taille.

1.2 Problématique

Comme évoqué, l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans la stratégie globale d'une PME soulève des questions complexes et multidimensionnelles. Si les grands groupes disposent souvent de services dédiés à la durabilité, les PME, quant à elles, doivent composer avec des ressources limitées, tant humaines, financières que temporelles. Cette réalité rend l'implémentation d'une démarche RSE plus difficile, bien que les enjeux soient tout aussi cruciaux.

Dans un environnement en constante évolution, marqué par l'intensification des exigences réglementaires, la transformation des attentes des parties prenantes et la montée des préoccupations environnementales, la RSE ne peut plus être considérée comme une simple option. Elle devient un outil stratégique pour renforcer la compétitivité, valoriser l'image de marque, et assurer la conformité aux nouvelles normes environnementales et sociétales.

Contenu du contexte, la problématique centrale de ce mémoire est la suivante :

« Comment une PME peut-elle évaluer et intégrer efficacement la RSE dans sa stratégie de développement durable, tout en prenant en compte ses contraintes spécifiques et les nouvelles exigences du marché ? ».

Cette réflexion sera structurée autour de trois axes majeurs :

- **La compétitivité**, pour explorer les apports de la RSE en matière de performance économique et d'accès au marché ;
- **L'image de marque ou d'entreprise**, pour analyser son rôle dans la différenciation et la fidélisation des parties prenantes ;
- **La conformité**, pour anticiper les impacts des nouvelles réglementations européennes sur les PME.

2 Contextualisation du projet

2.1 Notions théoriques et littérature

2.1.1 Présentation de l'entreprise

2.1.1.1 Contexte général de l'entreprise

Quarteom est une entreprise de consultance en ingénierie, fondée en 2020 et spécialisée dans la gestion de projets techniques liés à des secteurs stratégiques tels que l'énergie, la mobilité, la construction et les processus industriels. Basée en Belgique, elle accompagne principalement des entreprises du territoire national, tout en ayant la capacité de viser un marché européen grâce à son expertise technique et son approche structurée.

Son modèle économique repose exclusivement sur la fourniture de services de consultance, c'est-à-dire sur la mise à disposition de profils d'ingénieurs spécialisés répondant à des besoins client ponctuels ou de long terme. Ce modèle « full service » inclut la recherche de solutions innovantes, la gestion de projet, l'assistance à l'exploitation de sites, ou encore le conseil stratégique. Forte d'une dizaine d'années d'expérience cumulée au sein de son équipe fondatrice, Quarteom couvre l'ensemble du cycle de vie des projets d'ingénierie.

Ses domaines d'intervention prioritaires sont :

- **La mobilité durable** : accompagnement de projets de transport à faible émission, gestion de flux intelligents, solutions de mobilité urbaine,
- **L'énergie** : expertise sur les technologies vertes, optimisation énergétique, intégration des énergies renouvelables,
- **La construction** : conseils en construction durable, analyse du cycle de vie des bâtiments, matériaux à faible impact,
- **Les processus industriels** : automatisation, gestion de production, performance industrielle responsable.

La force de Quarteom réside dans sa capacité à lier compétence technique, connaissance réglementaire et sensibilité environnementale, tout en maintenant une forte proximité relationnelle avec ses consultants et ses clients. Cette philosophie se traduit par une culture d'entreprise axée sur la collaboration, la transparence et l'autonomie (Quarteom, s.d.).

2.1.1.2 Origines et objectifs du projet RSE

Dans un contexte où les exigences de durabilité deviennent des critères stratégiques pour les donneurs d'ordre, Quarteom a identifié la nécessité de formaliser et renforcer sa propre stratégie RSE.

Cette décision répond à deux enjeux majeurs. Le premier est la réponse aux exigences croissantes de ses clients : parmi les principaux partenaires de Quarteom figurent des entreprises telles qu'Engie ou ELIA, fortement engagées dans la transition énergétique. Celles-ci attendent de leurs fournisseurs qu'ils intègrent des pratiques responsables, mesurables et alignées avec des référentiels reconnus (Engie, 2024 ; Elia, s.d.).

En structurant sa démarche RSE, Quarteom souhaite garantir la pérennité de ses collaborations et se positionner comme un prestataire crédible, compétent et aligné avec les valeurs de ses clients.

Le second est l'exploitation d'un positionnement différenciant via la consultance RSE : au-delà du respect des critères ESG, Quarteom voit dans la RSE une opportunité de diversification stratégique. L'objectif est de développer une offre de consultance dédiée à la durabilité, permettant de conseiller d'autres entreprises sur leurs propres trajectoires RSE.

Cette évolution du modèle d'affaires inclurait la construction de KPIs environnementaux, l'alignement avec les ODD de l'ONU, ou encore la réponse aux exigences réglementaires telles que la CSRD ou la taxonomie européenne.

Ce double objectif, opérationnel et stratégique, constitue le cœur de ce mémoire, qui se divise comme suit:

- **Objectif 1** : Préparer une nouvelle cotation RSE via la plateforme EcoVadis. Cela implique une compréhension approfondie des critères d'évaluation, des exigences documentaires, et de la manière dont la performance extra-financière de Quarteom peut être renforcée et valorisée.
- **Objectif 2** : Élaborer une stratégie de développement d'un département de consultance RSE chez Quarteom, en s'appuyant sur une étude de marché qualitative et quantitative visant à cerner les attentes des entreprises et à structurer une offre de services adaptée.

Afin de concrétiser ces deux grands objectifs, le mémoire se structure autour d'un ensemble d'objectifs spécifiques. Ceux-ci permettent de traduire les ambitions stratégiques en actions concrètes, applicables à la fois dans l'analyse interne de Quarteom et dans l'exploration du marché de la consultance RSE.

Ces objectifs spécifiques sont les suivants :

- Analyser les enjeux liés à l'intégration de la RSE dans une PME, en lien avec les défis de compétitivité, d'image et de conformité ;
- Évaluer les pratiques actuelles de Quarteom en matière de RSE et identifier les axes d'amélioration prioritaires à partir des critères d'EcoVadis (environnement, social, éthique, achats responsables) ;

- Formaliser un ensemble de documents et d'indicateurs RSE adaptés au secteur de la consultance technique ;
- Réaliser une étude de marché pour comprendre les besoins des entreprises en matière de services RSE ;
- Élaborer un business plan structuré pour la création d'un département RSE : stratégie, projections financières, plan de déploiement.

L'intérêt de ce projet réside dans sa pratique. La démarche académique repose sur une revue de la littérature utilisée comme base méthodologique, tandis que les missions réalisées en entreprise permettent d'en vérifier la pertinence, l'application et les limites, dans une ambition d'amélioration continue et de stratégie à long terme.

2.1.2 Définitions et concepts clés

A propos de la littérature, le concept de développement durable trouve sa définition la plus connue dans le rapport Brundtland (1987), qui évoque un développement « *répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987, p.14). Ce concept repose sur trois piliers fondamentaux : économique, environnemental et social.

Parmi les différentes visions du développement durable, celle fondée sur les neuf limites planétaires me semble aujourd'hui la plus cohérente, pertinente et fidèle à la définition du rapport de Brundtland.

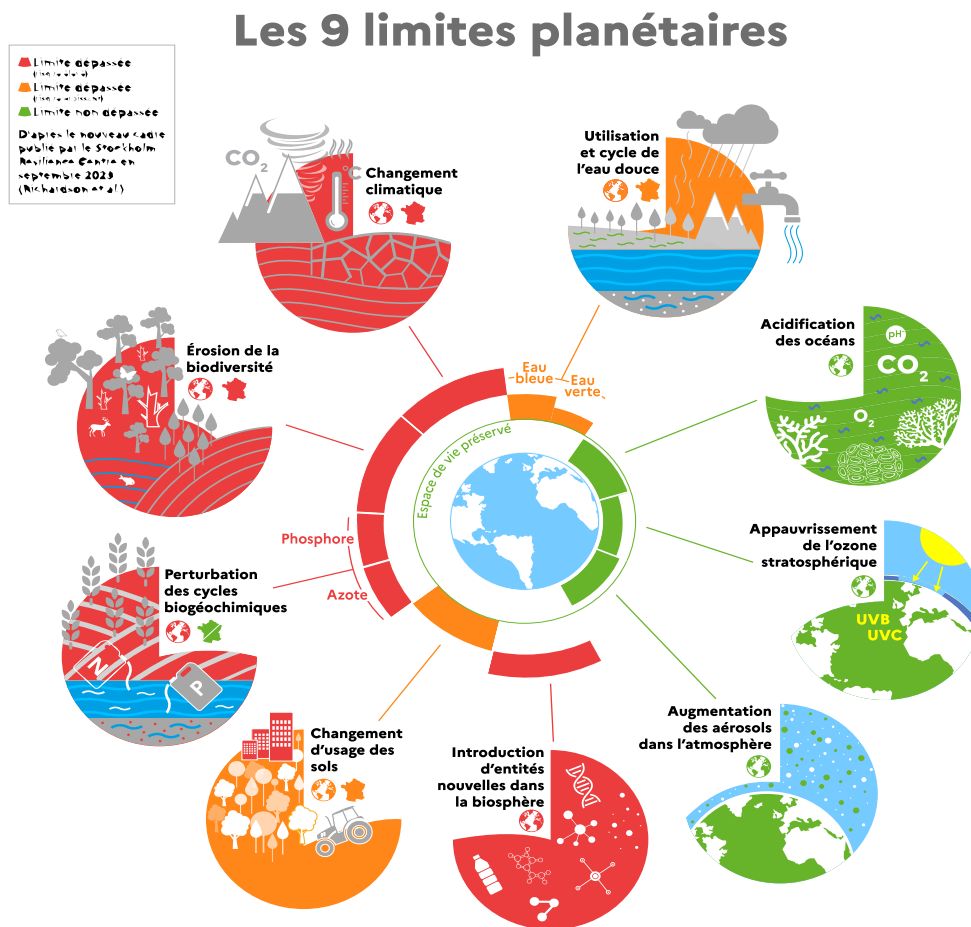
Cette approche, développée dans l'étude de Stockholm Resilience Centre (2023), propose une lecture globale et scientifique des enjeux environnementaux. Elle identifie les seuils biophysiques à ne pas dépasser afin de garantir un espace sûr et juste pour l'humanité. En ce sens, elle s'inscrit pleinement dans l'esprit du rapport Brundtland, en cherchant à concilier les besoins des générations présentes et futures.

J'ai été particulièrement marqué par cette vision lors du cours sur les business models durables. Ces outils permettent de visualiser concrètement les liens entre nos choix économiques et leurs conséquences sur l'équilibre planétaire.

L'exploration du schéma des limites planétaires durant ce cours a renforcé ma conviction que cette approche constitue aujourd'hui une référence incontournable en matière de durabilité (République française, 2025).

Ces limites sont représentées sur la figure 1.

Figure 1: Les 9 limites planétaires



Source : CGDD, 2023

Source : République française. (2023, Novembre 20). *Limites planétaires*. Notre-environnement. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires>

Selon les dernières évaluations scientifiques (Rockström et al., 2009 ; Steffen et al., 2015) , et comme indiqué en rouge sur la figure 1, plusieurs de ces limites ont déjà été dépassées. Notamment celles relatives au climat, à la biodiversité, aux cycles biochimiques (azote, phosphore) et à l'usage des sols. Cette approche redéfinit la durabilité non plus comme un simple objectif moral ou économique, mais comme une condition de survie à l'échelle planétaire.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est une déclinaison opérationnelle du développement durable au niveau des entreprises. Selon la Commission européenne (2011), elle consiste à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2011, p.6).

La RSE est aujourd'hui inséparable des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance), devenus des référentiels tant pour les entreprises que pour les investisseurs et les régulateurs.

Les PME, longtemps considérées comme moins concernées par ces enjeux, sont de plus en plus interpellées, notamment via leur rôle dans les chaînes de valeur des grandes entreprises ou leurs interactions avec des clients publics ou institutionnels (Dauvergne, 2020).

2.1.3 Cadres théoriques et modèles de référence

Dans le cadre de mon projet, il était essentiel de comprendre et d'identifier les modèles et cadres de références en matière de RSE ainsi que leurs différences, afin de sélectionner ceux les plus adaptés à la PME Quarteom chez qui je réalise mon stage.

Je vais donc présenter ici plusieurs modèles et référentiels académiques qui structurent les démarches de responsabilité sociétale et de développement durable pour les entreprises.

2.1.3.1 ISO 26000

La norme ISO 26000, publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO en anglais), est une référence majeure en matière de responsabilité sociétale (ISO 26000, 2021).

Contrairement à d'autres normes ISO techniques ou de système de management (comme l'ISO 9001 ou l'ISO 14001), elle ne donne pas lieu à certification, car elle ne fixe pas d'exigences obligatoires. Il s'agit d'un cadre volontaire, conçu pour aider toutes les organisations, publiques, privées ou associatives, à comprendre et à mettre en œuvre les principes de la responsabilité sociétale (France Certification, 2024).

Cette norme a été élaborée par plus de 500 experts internationaux, représentant aussi bien des gouvernements, des ONG, des entreprises, des syndicats que des consommateurs. Elle se distingue par son approche universelle, en phase avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU et les grands cadres environnementaux tels que les limites planétaires définis précédemment.

L'ISO 26000 repose sur 7 questions centrales qui structurent une démarche RSE cohérente :

1. La gouvernance de l'organisation ;
2. Les droits de l'homme ;
3. Les relations et conditions de travail ;
4. L'environnement ;
5. La loyauté des pratiques (lutte contre la corruption, concurrence équitable...) ;
6. Les questions relatives aux consommateurs ;
7. L'engagement sociétal et le développement local

Chaque thème est accompagné de lignes directrices et de recommandations concrètes que l'organisation peut adapter à sa taille, son contexte et son niveau de maturité. L'objectif est de favoriser une intégration transversale de la RSE dans tous les domaines d'activité, en tenant compte à la fois des impacts internes et externes de l'entreprise.

L'ISO 26000 se distingue également par son implication éthique et systémique du développement durable, encourageant les organisations à dialoguer avec leurs parties prenantes et à adopter une logique d'amélioration continue.

Elle représente ainsi un outil de structuration stratégique pour les PME souhaitant s'engager de manière crédible dans une démarche de responsabilité sociétale, en particulier dans les secteurs techniques où les référentiels normatifs jouent un rôle central dans la confiance entre partenaires (ISO 26000, 2021).

2.1.3.2 Global Reporting Initiative (GRI) :

La GRI constitue aujourd'hui l'un des cadres de référence les plus utilisés à l'échelle mondiale pour le reporting extra-financier. Créée en 1997, cette organisation indépendante propose une série de standards modulaires et évolutifs, permettant aux entreprises de rendre compte de leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux de manière structurée, transparente et comparable.

Les normes GRI se distinguent par leur approche centrée sur les impacts : elles incitent les entreprises à identifier les sujets les plus pertinents, appelés thématiques matérielles, selon la nature de leurs activités et les attentes de leurs parties prenantes. Cela inclut notamment les enjeux liés au climat, aux droits humains, à la chaîne d'approvisionnement, à la gouvernance ou encore aux pratiques de travail.

L'accès aux standards GRI est entièrement gratuit, ce qui facilite leur adoption pour un large éventail d'entreprises, y compris les PME. En revanche, le GRI ne délivre ni label ni certification, il s'agit d'un cadre volontaire qui guide la rédaction des rapports de durabilité, sans validation ni évaluation directe de la part de l'organisation.

Une entreprise peut toutefois indiquer qu'elle suit les standards GRI, à condition de respecter leurs exigences méthodologiques. Si elle le souhaite, elle peut faire vérifier son rapport par un auditeur tiers, mais cette vérification reste facultative. Ainsi, le GRI se positionne avant tout comme un outil de transparence et de structuration de l'information, sans mécanisme de notation ou de reconnaissance formelle.

Le cadre est organisé autour de plusieurs séries de normes :

- **GRI Universal Standards** (révisés en 2021) : applicables à toute organisation, ils incluent les principes de reporting, les exigences de transparence et les responsabilités de gouvernance.
- **GRI Topic Standards** : normes spécifiques à des thématiques telles que l'énergie, l'eau, les déchets, la santé et sécurité, la diversité, etc.
- **GRI Sector Standards** : développés progressivement, ils ciblent des secteurs à enjeux spécifiques (ex. : pétrole et gaz, agriculture, textile...).

Ce modèle de reporting est compatibilisé avec d'autres référentiels comme les ODD des Nations Unies, la directive CSRD ou encore les standards européens ESRS. Il permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de structurer leur démarche RSE, de mieux dialoguer avec leurs parties prenantes et de renforcer leur crédibilité sur les marchés.

En résumé, la GRI offre aux organisations un langage commun et reconnu pour évaluer, améliorer et communiquer leurs performances de durabilité. Son usage devient un véritable atout stratégique, notamment dans un contexte de réglementation croissante sur la transparence extra-financière (GRI - Standards, s.d.).

2.1.3.3 Triple Bottom Line (TBL) :

Le concept de Triple Bottom Line (TBL), proposé par John Elkington en 1997, remet en question la vision traditionnelle de la performance d'une entreprise, longtemps centrée exclusivement sur les résultats financiers. Selon ce modèle, une organisation ne peut être véritablement performante que si elle génère une valeur durable sur trois plans : économique, social et environnemental.

Ces trois dimensions, souvent désignées par la formule des **3P** :

- **Profit** (la performance économique),
- **People** (l'impact social),
- **Planet** (l'impact environnemental),

constituent la base d'une approche intégrée de la durabilité.

L'approche TBL incite les entreprises à mesurer leurs performances au-delà du simple bilan financier, en intégrant des indicateurs sociaux (conditions de travail, droits humains, développement des compétences, inclusion...) et environnementaux (empreinte carbone, gestion des ressources, biodiversité...). Elle a influencé de manière significative le développement des cadres ESG, aujourd'hui largement utilisés dans la finance durable et les évaluations RSE.

Ce modèle est particulièrement pertinent pour les PME, qui, bien que disposant de ressources plus limitées, sont souvent plus proches de leurs parties prenantes locales et mieux positionnées pour expérimenter des solutions innovantes à petite échelle. L'approche TBL leur permet de construire une stratégie d'impact global, alignée à la fois sur les attentes du marché, les enjeux environnementaux et les dynamiques de territoire.

Enfin, le concept de Triple Bottom Line (TBL) ouvre la voie à de nouveaux indicateurs qui permettent de mieux mesurer la vraie valeur créée par une entreprise, comme le respect de l'environnement (capital naturel) ou le bien-être des salariés (capital humain). Il encourage aussi à repenser les modèles économiques pour qu'ils soient plus durables, en s'éloignant d'une logique basée uniquement sur l'exploitation des ressources, au profit de modèles plus circulaires et responsables (Elkington, 1997).

2.1.3.4 Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, développée par Edward Freeman en 1984 dans son ouvrage *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, constitue un fondement essentiel des démarches de RSE et de gouvernance durable. Elle rejoint la théorie TPL en remettant en cause le paradigme classique de la « shareholder value » (maximisation de la valeur pour l'actionnaire) en affirmant que la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Par parties prenantes, on entend toute personne ou entité affectée par les activités de l'organisation ou susceptible d'exercer une influence sur celles-ci.

Freeman propose ainsi une vision plus inclusive et systémique du management, dans laquelle l'entreprise n'est plus une entité isolée, mais un carrefour de relations interconnectées. Elle doit donc communiquer avec ses parties prenantes, afin de comprendre leurs attentes, anticiper les tensions et construire des compromis durables.

Dans une démarche RSE, cette approche est essentielle. Elle sert de base pour identifier les sujets importants, consulter les parties prenantes et construire une stratégie commune. Elle renforce aussi l'idée de responsabilité : une entreprise ne doit plus seulement rendre des comptes sur ses résultats financiers, mais aussi sur ses impacts sociaux, environnementaux et sociétaux.

Appliquée à une PME, cette théorie invite à renforcer la proximité relationnelle, à formaliser les engagements (charte éthique, politique d'achats responsables...) et à intégrer dans les décisions stratégiques les retours et besoins exprimés par les différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

Enfin, elle rejoint les principes de gouvernance participative promus par les normes ISO 26000 et les standards de reporting tels que le GRI, et s'aligne avec l'approche de double matérialité, présentée ci-dessous, introduite par la directive CSRD (Freeman, 2010).

2.1.3.5 Double matérialité

La notion de double matérialité, introduite dans le cadre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) de l'Union européenne, constitue un changement de vision majeur dans l'approche de la performance d'entreprise. Elle repose sur l'idée que les entreprises doivent désormais rendre compte non seulement de la manière dont les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) influencent leur performance financière (matérialité financière), mais aussi de leurs propres impacts sur la société et l'environnement (matérialité d'impact).

En d'autres mots, la double matérialité prévoit d'évaluer simultanément :

- a) La matérialité financière :** dans quelle mesure les facteurs ESG, tels que : le changement climatique, les droits humains, la pénurie de ressources ou les évolutions réglementaires, peuvent affecter la situation économique de l'entreprise, ses flux financiers, ses risques ou ses opportunités.
- b) La matérialité d'impact :** quels sont les effets concrets des activités de l'entreprise sur les personnes, les écosystèmes, le climat ou les droits sociaux, qu'ils soient positifs ou négatifs, réels ou potentiels.

Ce double regard vise à dépasser la logique centrée sur les seuls intérêts des actionnaires, au profit d'une approche élargie de la valeur durable, prenant en compte toutes les parties prenantes. Elle reflète également les principes de la théorie des parties prenantes et du développement durable, en incitant les entreprises à assumer pleinement leur responsabilité vis-à-vis de la société (Restout, 2025).

Dans le cadre de la CSRD, la double matérialité est au centre des standards européens de reporting de durabilité (ESRS) élaborés par l'EFRAG. Les entreprises sont invitées à conduire une analyse de matérialité rigoureuse et complète, permettant de hiérarchiser les enjeux à déclarer dans leurs rapports extra-financiers, en s'appuyant sur des consultations internes, externes, des données quantitatives et des scénarios prospectifs (EFRAG, 2024a).

Pour les PME, bien qu'elles ne soient actuellement que très partiellement concernées par la CSRD, l'intégration progressive de ce principe représente un outil stratégique pour anticiper les exigences futures, mieux communiquer avec leurs partenaires commerciaux et structurer une politique RSE solide (European Commission, 2022).

2.1.3.6 CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directives

Il est important de consacrer une attention particulière à la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dans ce mémoire, car elle représente l'évolution législative majeure en matière de reporting extra-financier en Europe et est complexe dans sa compréhension.

Cette directive impose des obligations strictes en matière de transparence environnementale, sociale et de gouvernance à un nombre croissant d'entreprises, avec un impact concret sur leurs partenaires, prestataires et fournisseurs (Commission européenne, 2021).

Dans le cas de Quarteom, cabinet de consultance en ingénierie énergétique, comprendre les exigences de la CSRD est fondamental pour suivre ses clients soumis à cette directive. Cela permet non seulement de répondre aux attentes réglementaires de leurs clients (notamment en matière de reporting sur les émissions indirectes, le Scope 3 ou d'achats responsables), mais aussi d'anticiper les futurs standards auxquels Quarteom pourrait elle-même être confronté dans un contexte d'élargissement des obligations.

Adoptée en décembre 2022 par l'Union européenne, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) marque une transformation importante de la manière dont les entreprises européennes doivent rendre compte de leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (European Commission, 2022).

Elle s'inscrit dans le cadre du Pacte vert européen et de la stratégie de finance durable de l'Union Européenne, et vise à renforcer la transparence, la comparabilité et la fiabilité des informations extra-financières (European Commission, s.d.).

2.1.3.6.1 Objectifs de la CSRD

La directive présente plusieurs finalités :

- Permettre aux investisseurs et aux parties prenantes d'évaluer les risques et impacts ESG des entreprises ;
- Intégrer les enjeux de durabilité dans la gouvernance et la stratégie d'entreprise ;
- Renforcer la redevabilité des entreprises sur leur rôle sociétal ;
- Lutter contre le greenwashing en imposant des standards de reporting normalisés.

Cette directive répond au constat que la précédente directive, la NFRD (Non-Financial Reporting Directive) de 2014, souffrait de failles : manque de cohérence des informations, comparabilité limitée, cadre volontaire ou peu structurant pour de nombreuses entreprises. Ce changement de directive a eu un impact énorme sur le nombre d'entreprises concernées en passant de 11 700 à 50 000 entreprises (European Commission, 2021 ; Branquart, 2024).

2.1.3.6.2 Champ d'application

Comme mentionné, concernant son champ d'application, la CSRD élargit considérablement le nombre d'entreprises concernées, avec une entrée en vigueur progressive.

Tableau 1: Échéances soumises aux entreprises en matière de CSRD

Date d'application	Entreprises concernées
2024 (rapport publié en 2025)	Grandes entreprises déjà couvertes par la NFRD (environ 11 700 en Europe)
2025 (rapport publié en 2026)	Autres grandes entreprises européennes non couvertes par la NFRD
2026 (rapport publié en 2027)	PME cotées en bourse (hors microentreprises), sauf report volontaire jusqu'en 2028
2028 (volontaire)	PME non cotées, sur base volontaire via le standard VSME

Source: European Commission. (2022). Corporate Sustainability Reporting. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Sur le tableau 1 nous constatons que, la directive CSRD prévoit une mise en œuvre progressive, selon la taille et le type d'entreprise. En 2024, les premières entreprises concernées sont celles déjà couvertes par la directive NFRD. Ces grandes entreprises, au nombre d'environ 11 700 en Europe, doivent publier leur premier rapport de durabilité en 2025, selon les nouvelles exigences de la CSRD.

En 2025, ce sont les autres grandes entreprises européennes qui entrent dans le champ d'application. Il s'agit de celles qui n'étaient pas couvertes par la NFRD, mais qui dépassent au moins deux des trois seuils suivants : 250 employés, 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros de total de bilan. Elles devront publier leur premier rapport en 2026. Ensuite, à partir de 2026, les PME cotées en bourse (hors microentreprises) sont concernées à leur tour, avec une première publication attendue en 2027. Toutefois, un report volontaire était déjà envisageable jusqu'en 2028, offrant un délai supplémentaire pour celles qui en font la demande.

Enfin, les PME non cotées ne sont pas directement soumises à la CSRD, mais peuvent choisir d'adopter une démarche volontaire de reporting à partir de 2028. Pour cela, elles peuvent s'appuyer sur le référentiel simplifié VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs), spécifiquement conçu pour leur réalité.

a) Contenu attendu du reporting

Les entreprises devront publier un rapport de durabilité intégré ou distinct, au même titre que leurs états financiers, et audité par un organisme tiers indépendant.

Ce rapport devra porter sur :

- Le modèle d'affaires et sa résilience face aux enjeux ESG ;
- La stratégie et les objectifs de durabilité ;
- Les politiques mises en place, leur gouvernance, leur impact ;
- Les risques et opportunités liés au développement durable ;
- Les indicateurs de performance extra-financiers (KPI environnementaux, sociaux, sociétaux...) ;
- La chaîne de valeur, notamment les émissions indirectes, donc celles des fournisseurs (Scope 3) et les impacts sociaux en amont et en aval.

L'approche repose sur le principe de double matérialité mentionné au 2.1.2.5 :

- **Matérialité d'impact** : comment l'entreprise influence l'environnement et la société ;
- **Matérialité financière** : comment les enjeux ESG influencent la performance économique de l'entreprise.

b) Les ESRS: European Sustainability Reporting Standards

Les ESRS sont un ensemble de normes élaborées par l'EFRAG afin d'harmoniser le reporting de durabilité des entreprises dans le cadre de la directive CSRD. Le tableau ci-dessous présente les normes déjà adoptées, réparties en normes universelles et thématiques (environnement, social et gouvernance).

Tableau 2: Tableau récapitulatif des normes ESRS

Catégorie	Code de la norme	Nom de la norme	Description
Universelles	ESRS 1	Principes généraux	Cadre méthodologique général : double matérialité, concepts clés, qualité des données, intégration stratégique.
	ESRS 2	Informations générales	Informations contextuelles : gouvernance RSE, modèle d'affaires, risques/opportunités ESG, intégration stratégique.

Environnement (E)	ESRS E1	Changement climatique	Émissions GES, transition climatique, atténuation et adaptation.
	ESRS E2	Pollution	Impact sur l'air, l'eau, le sol, et substances nocives.
	ESRS E3	Ressources en eau et milieux marins	Gestion durable de l'eau et préservation des écosystèmes aquatiques.
	ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	Préservation de la faune, flore, habitats naturels.
	ESRS E5	Utilisation des ressources et économie circulaire	Efficacité des ressources, recyclage, circularité des produits.
Social (S)	ESRS S1	Propre personnel	Conditions de travail, diversité, inclusion, dialogue social.
	ESRS S2	Travailleurs dans la chaîne de valeur	Droits des travailleurs des fournisseurs et sous-traitants.
	ESRS S3	Communautés affectées	Impacts sociaux sur les populations locales.
	ESRS S4	Consommateurs et utilisateurs finaux	Sécurité des produits, accessibilité, vie privée des clients.
Gouvernance (G)	ESRS G1	Conduite des affaires	Éthique, corruption, lobbying, transparence des pratiques de gestion.

Source: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), ClimatePartner. (s.d.). ClimatePartner.
<https://www.climatepartner.com/en/knowledge/glossary/european-sustainability-reporting-standards-esrs>

c) Conséquences stratégiques pour les entreprises

La CSRD transforme profondément le rapport des entreprises à la durabilité. Elle ne se limite plus à une communication marketing ou volontaire mais elle engage désormais une responsabilité légale et stratégique, dont les implications sont multiples :

- **Repenser la gouvernance** : le conseil d'administration est tenu d'intégrer les enjeux ESG dans ses décisions ;
- **Structurer les systèmes d'information** : collecte, fiabilisation et auditabilité des données ESG deviennent des exigences ;
- **Mobiliser les fonctions internes** : finance, RH, juridique, achats, IT... la durabilité devient transversale ;
- **Renforcer les dialogues avec les parties prenantes**, y compris dans la chaîne de valeur et donc les fournisseurs tels que Quarteom ;
- **Valoriser les engagements concrets** face au greenwashing ou aux attentes des marchés financiers.

Pour les PME, même si elles ne sont pas directement visées dans l'immédiat (sauf si elles sont cotées), la CSRD crée un effet de diffusion. En tant que sous-traitants, prestataires, fournisseurs ou partenaires de grandes entreprises, elles seront amenées à fournir des données fiables sur leurs propres performances sociales et environnementales (EFRAG, s.d.).

2.1.3.7 Loi omnibus (CSRD)

Pourtant, évoquée en février 2025, la loi dite « omnibus » s'inscrit dans une volonté de l'Union européenne de rendre plus accessible et applicable la réglementation relative au développement durable, en particulier la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Cette réforme arrive à un moment où beaucoup d'entreprises, en particulier les PME, trouvent les nouvelles règles de reporting extra-financier trop complexes. Au lieu de réduire les ambitions de la directive CSRD, la loi omnibus cherche à l'adapter pour la rendre plus claire et plus souple, tout en gardant les objectifs de transparence et de durabilité.

Elle apporte plusieurs changements importants. Par exemple, les exigences ont été simplifiées pour les petites structures, avec des attentes adaptées à leur taille, leur secteur ou leur exposition aux risques ESG. Enfin, la loi encourage l'utilisation de cadres volontaires comme le VSME, qui permettent aux PME d'avancer progressivement et de façon réaliste dans leur démarche RSE.

La loi omnibus modifie donc certaines règles techniques de la CSRD pour les rendre plus faciles à appliquer. Par exemple, elle apporte des précisions sur la méthode à suivre pour réaliser l'analyse de double matérialité, qui est un élément central du reporting durable. Cela aide les entreprises à mieux évaluer leurs impacts sur l'environnement et la société, ainsi que les risques ESG qu'elles encourent. Pour la chaîne de valeur, la loi introduit une approche plus ciblée : les entreprises n'ont plus besoin d'analyser tous leurs fournisseurs ou partenaires, mais doivent se concentrer sur ceux qui présentent les plus grands risques ou impacts.

Cette réforme montre aussi un changement de posture de la part des institutions européennes. L'idée est de ne plus imposer les règles de manière rigide, mais de construire les démarches avec les entreprises, en tenant compte de leur réalité. On passe donc d'une logique de contrainte à une logique de responsabilisation, dans le but de rendre le reporting plus engageant et moins pénalisant.

Pour une PME comme Quarteom, cette évolution est importante. Elle permet d'avancer dans sa démarche RSE à son rythme, sans être submergée par des obligations trop lourdes, tout en répondant aux attentes des grands clients déjà concernés par la CSRD. En s'appuyant sur les référentiels européens avec plus de flexibilité, Quarteom peut renforcer sa crédibilité, sécuriser ses relations commerciales et anticiper les prochaines évolutions réglementaires.

Le tableau 2 illustre les nouvelles échéances adoptées par la loi omnibus.

Tableau 3: Échéances soumises aux entreprises en matière de CSRD si la loi omnibus est officialisée.

Date de publication	Entreprises concernées
2024 (rapport publié en 2025)	Idem (Grandes entreprises déjà couvertes par la NFRD (environ 11 700 en Europe))
2025 (rapport publié en 2026)	Idem (Autres grandes entreprises européennes non couvertes par la NFRD)
2026 (rapport publié en 2027)	Grandes entreprises non européennes ayant une activité significative dans l'UE (≥ 150 M€ CA + 1 filiale/branche)
2027 (modifié)	PME cotées (hors microentreprises) → Reporté
2029 (rapport publié en 2030)	PME cotées (hors microentreprises), avec report confirmé par la loi omnibus
À partir de 2026 (volontaire)	PME non cotées, sur base volontaire, via le standard VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs)

Source : Gimenes, N. (2025, Mars 10). « Le projet de loi européen de simplification omnibus est une réorientation stratégique qui redonne aux entreprises plus de flexibilité et de responsabilité ». *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/idees/article/2025/03/10/le-projet-de-loi-europeen-de-simplification-omnibus-est-une-reorientation-strategique-qui-redonne-aux-entreprises-plus-de-flexibilite-et-de-responsabilite_6577660_3232.html

Comme présenté sur le tableau 2, les premières étapes restent inchangées, avec l'entrée en vigueur pour les grandes entreprises déjà couvertes par la NFRD en 2024, puis pour les autres grandes entreprises en 2025, la principale modification concerne les PME cotées.

Initialement prévues pour 2027, les PME cotées bénéficieront désormais d'un report officiel de deux ans, avec une première obligation de publication fixée à 2029. Ce changement, confirmé par la loi omnibus, vise à offrir plus de temps aux PME cotées pour se préparer à ces

nouvelles exigences, jugées complexes et lourdes pour de plus petites structures. Par ailleurs, les PME non cotées conservent la possibilité de s'engager volontairement dans le reporting à partir de 2026, en s'appuyant sur le référentiel simplifié VSME.

En résumé, ces ajustements traduisent une volonté des institutions européennes de rendre la transition réglementaire plus progressive et adaptée à la réalité des entreprises, tout en maintenant l'ambition du cadre de durabilité défini par la CSRD (Gimenes, 2025).

2.1.3.8 VSME: Reporting volontaires pour les petites et moyennes entreprises (SME's)

Face à l'extension du cadre réglementaire européen en matière de durabilité, notamment avec l'entrée en vigueur progressive de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), l'Union européenne a reconnu la nécessité de développer des outils adaptés aux petites et moyennes entreprises (PME). C'est dans ce contexte qu'a été lancé en 2025 le VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs), un standard de reporting volontaire, simplifié et spécifiquement conçu pour les PME (Wim, 2025).

2.1.3.8.1 Objectifs du VSME

Le VSME a été élaboré par l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), le même organisme en charge des normes ESRS, avec plusieurs objectifs clés :

- Faciliter l'engagement progressif des PME dans la transparence extra-financière, sans les soumettre directement aux lourdeurs du cadre CSRD ;
- Offrir un référentiel clair et structurant, pour permettre aux PME de formaliser leur stratégie RSE et de répondre aux attentes de leurs parties prenantes ;
- Favoriser l'intégration des PME dans les chaînes de valeur durables, en leur permettant de fournir des données ESG fiables à leurs clients (notamment des grandes entreprises soumises à la CSRD) ;
- Préparer en douceur une future mise en conformité (EFRAG, 2024b).

2.1.3.8.2 Un cadre volontaire mais stratégique

Bien que volontaire, le VSME s'impose progressivement comme un outil stratégique pour les PME. Il ne crée pas d'obligations légales, mais il répond à une réalité de plus en plus fréquente : les grandes entreprises, soumises à la CSRD, doivent justifier la durabilité de leurs partenaires, notamment dans le cadre du Scope 3 (émissions indirectes liées aux parties prenantes) ou du respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement. Les PME sont donc indirectement impactées, car elles doivent fournir à leurs clients des données ESG fiables, même si elles ne sont pas elles-mêmes soumises à la directive.

Dans ce contexte, le VSME offre une possibilité d'alignement crédible. Pour des entreprises comme Quarteom, adopter ce standard permet d'anticiper les attentes du marché, de renforcer sa position concurrentielle, et de structurer sa démarche RSE en s'appuyant sur

un référentiel reconnu au niveau européen. Cela facilite également la participation à des appels d'offres publics ou privés où des engagements durables sont de plus en plus exigés (Wim, 2025).

2.1.3.8.3 Contenu du standard

Le VSME est donc un référentiel pensé spécialement pour les petites et moyennes entreprises. Il a été conçu pour être simple à utiliser, en tenant compte de la réalité et des moyens limités des PME. Il s'appuie sur les trois grands thèmes de la RSE : l'environnement, le social et la gouvernance.

Contrairement aux normes obligatoires (comme les ESRS), le VSME propose des indicateurs plus légers, qui vont à l'essentiel. Les entreprises peuvent choisir les sujets les plus importants pour elles, selon leur secteur, leur taille ou leur niveau d'engagement en RSE. Par exemple, une société de consultance va se concentrer sur les questions sociales et éthiques, tandis qu'une entreprise industrielle mettra plutôt l'accent sur l'environnement.

Le VSME comprend aussi des outils pratiques comme des modèles de rapport, des questionnaires d'auto-évaluation ou des guides adaptés à chaque secteur. Cela permet aux PME de structurer leur démarche, même sans service RSE dédié.

Enfin, même si le VSME ne donne pas lieu à une certification officielle, il peut être très utile dans des évaluations comme EcoVadis, pour répondre à des appels d'offres ou montrer sa démarche responsable à ses clients. C'est une étape concrète et valorisante pour progresser en RSE (Wim, 2025).

2.1.3.9 B Corp

La certification B Corp est un label international attribué par l'organisation à but non lucratif B Lab. Elle reconnaît les entreprises qui ont un impact positif sur la société et l'environnement.

Pour l'obtenir, une entreprise doit répondre à un questionnaire appelé « *B Impact Assessment* » et obtenir au moins 80 points sur 200. Ce questionnaire évalue l'entreprise dans cinq domaines : la gouvernance, les employés, la collectivité, l'environnement et les clients. L'entreprise doit aussi fournir des preuves concrètes de ce qu'elle met en place.

En plus de cela, pour être certifiée, l'entreprise doit modifier ses statuts officiels afin d'y intégrer l'obligation de prendre en compte l'intérêt de toutes ses parties prenantes (employés, clients, société, environnement...) dans ses décisions. Cela permet de montrer que l'entreprise ne cherche pas uniquement le profit, mais aussi le bien commun.

Le processus de labellisation B Corp est volontaire, mais rigoureux. Il comprend une auto-évaluation, une phase de vérification par un analyste de B Lab, et parfois un audit approfondi.

Le label est valable trois ans et suppose une amélioration continue puisque les entreprises sont réévaluées régulièrement. Ce modèle vise ainsi à accompagner les entreprises dans une trajectoire d'impact à long terme, avec des indicateurs concrets et une logique de transparence. Pour une PME comme Quarteom, B Corp peut représenter un outil de positionnement stratégique en matière de durabilité et de différenciation, notamment dans un secteur où les exigences RSE sont en forte évolution. Toutefois, la certification peut représenter un défi pour une petite structure, en raison de la charge administrative et du temps à consacrer à la mise en conformité avec les standards (B Lab, 2024 ; B Lab Standards, 2024).

2.1.3.10 EcoVadis

EcoVadis est une plateforme internationale d'évaluation extra-financière permettant aux entreprises de mesurer, évaluer, structurer et communiquer leurs performances en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Créée en 2007, elle s'est imposée comme une référence mondiale pour l'évaluation des pratiques environnementales, sociales et éthique, notamment dans le cadre des chaînes d'approvisionnement. Elle est aujourd'hui utilisée par de nombreuses multinationales pour évaluer leurs fournisseurs, ce qui en fait un outil stratégique pour les PME souhaitant maintenir ou renforcer leur compétitivité dans un contexte de durcissement des attentes RSE.

L'évaluation EcoVadis repose sur cinq grands piliers : l'environnement, le social comprenant les droits humains, l'éthique, et les achats responsables. Ces dimensions sont déclinées en 21 critères analysés selon trois niveaux : les politiques et engagements (25 % du score), les actions mises en œuvre (40 %) et les résultats concrets (35 %), dont une analyse 360° basée sur des sources externes comme la presse, les ONG ou les bases de données publiques. L'évaluation est contextualisée, cela signifie que les critères et pondérations sont adaptés au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise et à son implantation géographique, afin de fournir une notation représentative.

Le fonctionnement de la plateforme repose sur une logique de transparence et de comparabilité. La plateforme propose un tableau de bord interactif auquel l'entreprise a accès lui permettant de visualiser ses performances globales par thème, et de suivre son évolution dans le temps. Des médailles (Bronze, Silver, Gold, Platinum) sont attribuées en fonction du de la note globale de l'entreprise représentant son niveau d'engagement et de maturité RSE. Pour certaines grandes entreprises obtenir un score minimum sur EcoVadis, comme c'est le cas pour Quarteom, est devenu une condition d'accès aux appels d'offres.

La pertinence d'EcoVadis pour les PME a été confirmée lors d'un séminaire auquel j'ai pu assister et organisé par ESG Interim Management.

En effet, plusieurs arguments ont été avancés : d'abord, les PME jouent un rôle structurant dans la performance RSE des grandes entreprises, notamment dans leur reporting Scope 3 (émissions indirectes liées aux parties prenantes). Ensuite, les critères ESG sont de plus en plus intégrés dans les décisions d'investissement, les financements et même dans l'attractivité employeur. Un bon score EcoVadis peut ainsi permettre d'attirer de nouveaux clients, de sécuriser des financements à taux préférentiels, ou encore de renforcer l'image de marque auprès des jeunes talents.

Dans le cadre de ce mémoire, la plateforme EcoVadis revêt une importance particulière. En effet, un audit RSE sera réalisé pour Quarteom via cette plateforme, afin de préparer une nouvelle évaluation. La méthodologie, les critères d'évaluation et les résultats de cette notation seront donc directement intégrés dans la partie dédiée aux résultats du mémoire. Ce travail permettra non seulement de mieux comprendre le fonctionnement interne d'EcoVadis, mais aussi d'analyser son rôle dans la structuration d'une politique RSE concrète et opérationnelle pour une PME spécialisée dans la consultance en ingénierie énergétique (EcoVadis, 2024a).

2.2 Environnement de la gestion de projet

2.2.1 Contexte socio-politique et évolution réglementaire

Les PME évoluent aujourd'hui dans un environnement profondément marqué par des changements géopolitiques, économiques et sociaux. Après une décennie durant laquelle les enjeux climatiques et sociétaux ont été largement mis en avant, le contexte actuel tend à modifier les priorités.

La crise énergétique, les tensions géopolitiques (guerre en Ukraine, instabilité au Proche-Orient, rivalité sino-américaine), l'inflation persistante et la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales mettent les entreprises, et en particulier les PME, sous pression (OCDE, 2024 ; World Economic Outlook, 2023 ; Banque mondiale, 2025). Dans cette instabilité, la survie économique et la continuité opérationnelle prennent souvent le dessus sur les ambitions environnementales, du moins à court terme (Sanchez, 2025).

Pourtant, ces tensions renforcent aussi l'urgence de repenser les modèles économiques vers plus de durabilité. Comme mentionné au point 1.2, intégrer la RSE dans la stratégie d'une PME ne relève plus uniquement d'un engagement environnemental : il s'agit désormais d'un outil de gestion des risques, de différenciation et de pérennité dans le secteur.

À l'échelle européenne, plusieurs initiatives reconnues mentionnées telles que le Pacte vert, la taxonomie verte, le Green Deal industriel ou encore la directive CSRD témoignent de la volonté de maintenir le cap de la transition, malgré les difficultés actuelles (European

Commission, s.d ; Commission européenne, 2023b ; Banque européenne d'investissement, 2022 ; Commission européenne, 2022).

Comme expliqué, ces dispositifs visent à transformer en profondeur l'économie européenne en intégrant des critères ESG dans les décisions stratégiques des entreprises. Leurs effets se répercutent aussi sur les PME, notamment par les exigences de reporting qui s'imposent au sein des chaînes de valeur de leurs clients.

Cependant, la loi omnibus de février 2025, évoquée plus tôt, illustre bien un changement de rythme : en assouplissant certains aspects de la CSRD, elle reflète une tentative de compromis entre les ambitions climatiques et les réalités économiques actuelles. Cette adaptation montre que, face aux urgences géopolitiques et aux pressions économiques, l'Union européenne ajuste son calendrier sans pour autant renoncer à ses objectifs environnementaux de long terme.

2.2.2 Un outil de compétitivité et d'innovation

Dans un contexte où les enjeux climatiques et sociaux deviennent des critères incontournables de performance, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne peut plus être perçue comme un simple label éthique. Pour les PME, notamment dans des secteurs à fort impact comme l'ingénierie énergétique, elle s'impose comme un véritable levier de différenciation et d'innovation (Boucquet & Mothe, 2009).

Cette transformation s'appuie sur une dynamique européenne renforcée, des pressions de marché croissantes, mais aussi une prise de conscience interne de l'importance d'aligner la stratégie de l'entreprise sur les objectifs de durabilité.

2.2.2.1 Un secteur historiquement tourné vers la durabilité

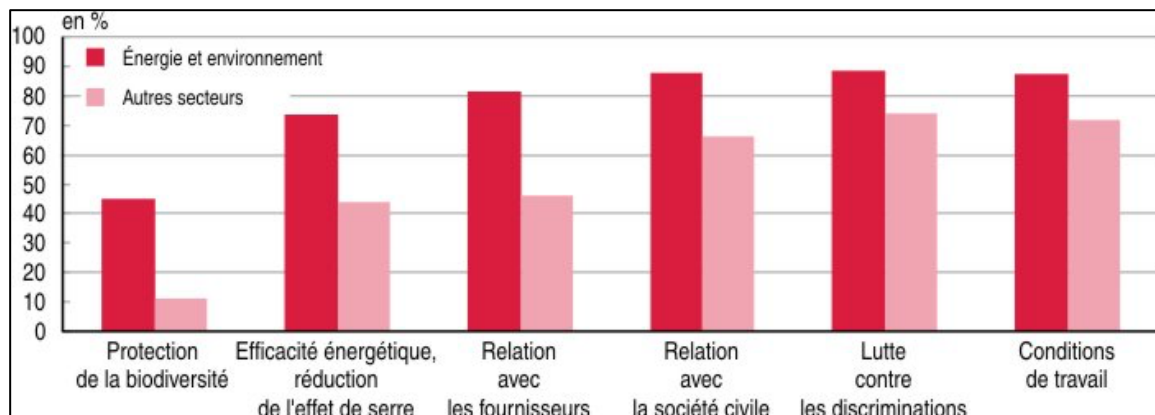
Le secteur de l'énergie et de l'environnement, dans lequel s'inscrit l'activité de Quarteom, se distingue par un engagement plus fort en matière de durabilité. La figure 2, issue d'une étude de l'INSEE, montre que les entreprises de ce secteur enregistrent un taux d'impacts positifs significativement supérieur à la moyenne des secteurs industriels sur des dimensions telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la consommation responsable des ressources ou encore l'amélioration du bien-être au travail (Dumartin, 2017).

Ce positionnement sectoriel crée un effet d'entraînement : les attentes sont plus élevées et les normes plus strictes. Ne pas intégrer de démarche RSE revient donc à risquer sa position concurrentiel. Dès lors, les entreprises non-alignées peuvent rapidement perdre en attractivité auprès des clients, partenaires ou talents

.

Pour une PME comme Quarteom, dont le cœur de métier est lié à l'efficacité énergétique, la pression sectorielle et sociétale agit donc comme une motivation pour structurer une démarche RSE ambitieuse et cohérente. Elle permet également de répondre à des appels d'offres où les critères extra-financiers prennent une place croissante.

Figure 2: Comparaison du pourcentage d'impact positif sur différents sujets des entreprises du secteur de l'énergie et de l'environnement

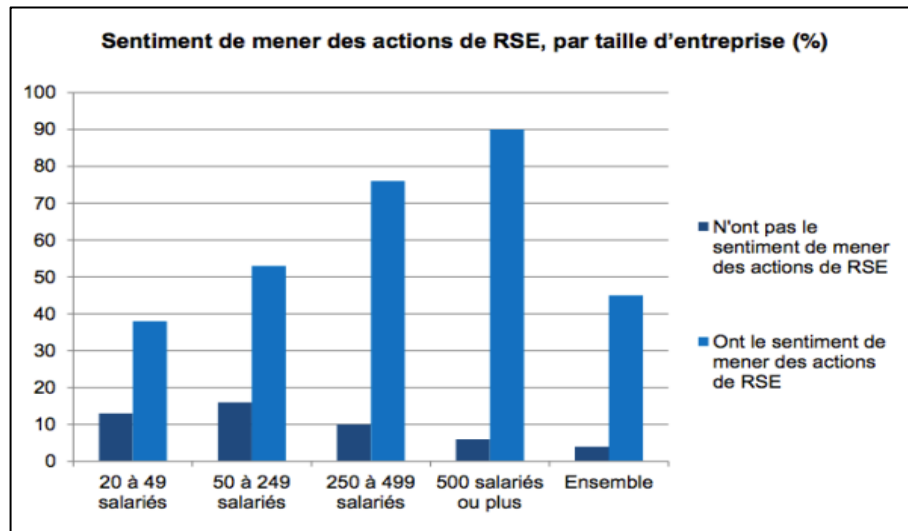


Source : Ernst, É., & Honoré-Rougé, Y. (2012, novembre). La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. *Insee Première*, (1421). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>

2.2.2.2 Une capacité d'engagement encore très liée à la taille de l'entreprise

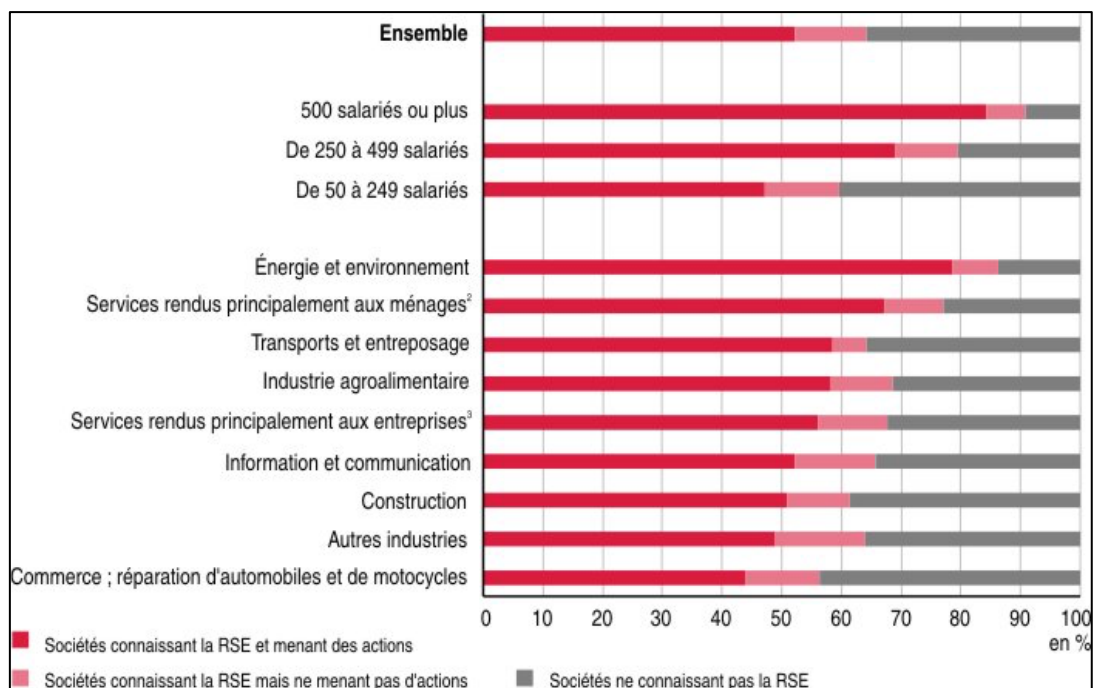
Malgré cette dynamique, toutes les entreprises ne sont pas armées de la même manière pour intégrer la RSE à leur fonctionnement. Les figures 3 et 4 mettent en lumière une disparité importante selon la taille des entreprises : alors que 85 % des grandes entreprises affirment avoir une politique RSE cohérente, seules 35 % des PME en revendiquent une. Cette différence s'explique notamment par des contraintes en ressources humaines, financières, ou temporelles, qui rendent difficile l'adoption de référentiels complexes.

Figure 3: Comparaison des tailles d'entreprises et le sentiment d'avoir ou non une politique RSE convenable



Source : Plateforme RSE. (2020, 1 décembre). RSE et performance globale : mesures et évaluations, État des lieux des pratiques. *Le vide poches*. <https://www.levidepoches.fr/weblog/>

Figure 4: Comparaison entre entreprises sur la connaissance de la RSE



Source : Ernst, É., & Honoré-Rougé, Y. (2012). La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. *Insee Première*, n° 1421. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>

Le manque de formation, d'accompagnement ou de visibilité sur les bénéfices concrets constitue également un frein. De nombreuses PME perçoivent encore la RSE comme un coût, et non comme un investissement stratégique. Pourtant, les tendances récentes montrent une évolution significative.

Pourtant, l'étude menée par PwC en 2024, basée sur plus de 4 000 entreprises, montre une baisse importante du chiffre d'affaires médian des entreprises adoptant des objectifs climatiques : de 3,8 milliards USD en 2020 à 1,3 milliard USD en 2024 (ESG News, 2025).

Ce chiffre témoigne d'un basculement : les engagements ne sont plus uniquement portés par les grands groupes, mais aussi par des structures de taille intermédiaire, voire par des PME.

Ce constat est renforcé par les données du rapport « Streamlining Sustainable Finance for SMEs » qui rappelle que « les PME représentent plus de 50 % du PIB européen, mais génèrent également 63 % des émissions de gaz à effet de serre du tissu entrepreneurial européen (EU Platform on Sustainable Finance report , 2025, p.4).

Le rôle des PME est donc double : elles sont à la fois un levier d'innovation et une source incontournable de réduction des impacts négatifs. Cependant, leur accès au financement durable reste limité, en raison de barrières telles que le manque d'information, la complexité des critères d'éligibilité ou la taille minimale des prêts proposés par les banques.

2.2.2.3 Une dynamique portée par les grands donneurs d'ordre

Au-delà des enjeux propres à leur structure, les PME sont fortement influencées par les exigences de leurs partenaires économiques, en particulier les grandes entreprises. Ces dernières, soumises à des obligations de reporting plus strictes (notamment via la CSRD), transfèrent progressivement leurs exigences ESG à leurs fournisseurs et sous-traitants. C'est ce que Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) appellent « l'effet structurant » des politiques d'achats responsables.

Cette dynamique crée une pression ascendante : pour continuer à collaborer avec les grandes entreprises, les PME doivent s'aligner sur les standards imposés. Le rapport de l'EU Platform on Sustainable Finance report (2025) confirme cette tendance : 43 % des PME moyennes, 31% des petites PME et 8,5 % des microentreprises ont été sollicitées pour fournir des données environnementales et sociales à leurs clients, banques ou assureurs.

La même étude indique que cette tendance pourrait encore s'accroître, sauf si la directive Omnibus limite la quantité d'informations à transmettre.

Dans le cas de Quarteom, cette pression se traduit par la nécessité de proposer des indicateurs clairs, mesurables, et de formaliser des engagements crédibles afin de rester compétitive sur des appels d'offres intégrant désormais des critères ESG.

2.2.2.4 L'innovation comme moteur

L'intégration de la RSE agit également comme outil d'innovation. Elle amène les entreprises à remettre en question leurs modèles, à explorer des nouvelles technologies, à revoir leur chaîne de valeur ou à se positionner sur de nouveaux marchés. Dans un secteur comme celui de l'ingénierie énergétique, l'innovation responsable devient une réponse à la fois aux attentes des clients et aux contraintes environnementales croissantes.

L'étude de Cabaleiro-Cerviño et Mendi (2024) montre que les entreprises innovantes sont en grande majorité celles qui ont intégré les objectifs ESG dans leur stratégie.

De même, l'article de Bpifrance (2024) souligne que les PME investissant dans des solutions de transition (rénovation énergétique, décarbonation, circularité) bénéficient d'un meilleur accès aux financements verts, et d'une réduction des coûts opérationnels.

Le rapport de 2025 propose à ce titre un SME (Small and Medium-sized Entreprise) Sustainable Finance Standard, un cadre simplifié permettant aux PME de démontrer leurs efforts de transition. Ce standard reconnaît des pratiques telles que l'électrification d'équipements, la réduction de 35 % des émissions de GES par unité produite, ou encore l'obtention de certifications climatiques. Il facilite également la reconnaissance des investissements dans des projets à impact positif, même en dehors du périmètre strict de la taxonomie (EU Platform on Sustainable Finance, 2025).

2.2.2.5 Une démarche stratégique à anticiper

Face à l'évolution rapide des obligations réglementaires (CSRD, taxonomie verte, VSME...), la question n'est plus de savoir si une entreprise doit s'engager dans une démarche RSE, mais comment et à quelle vitesse. Anticiper ces changements permet non seulement de réduire les risques liés à l'inadéquation réglementaire, mais aussi de saisir les opportunités : accès à de nouveaux marchés, fidélisation des talents, ou obtention de financements attractifs.

L'étude de l'OCDE (2021) rappelle que la transition ne pourra aboutir sans une implication active des PME. Pourtant, selon le rapport de l'ACT (2024) les plans climatiques des entreprises françaises obtiennent en moyenne une note de 8,9/20, signe d'un décalage entre les intentions et les actions concrètes.

Le standard européen pour les PME le «VSME» propose une réponse adaptée à cette réalité. Il repose sur des critères simplifiés, un outil d'auto-évaluation (SME Sustainability Checker), et une compatibilité avec les modules de reporting volontaire de la VSME.

Il permet à des PME comme Quarteom d'intégrer progressivement la durabilité dans leur pilotage stratégique, sans charge disproportionnée, tout en sécurisant leur légitimité dans les écosystèmes à haute exigence RSE (EFRAG, 2024).

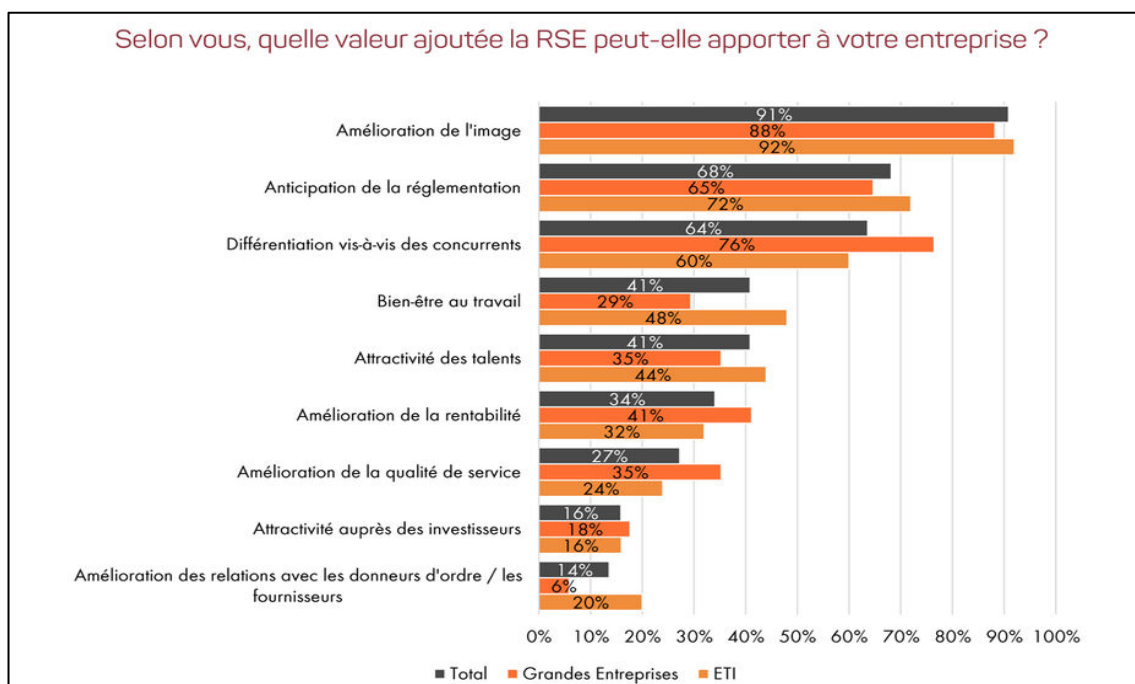
2.2.3 Valorisation de l'image de marque

Dans un environnement économique où les enjeux de durabilité occupent une place croissante, la réputation des entreprises ne repose plus uniquement sur la qualité de leurs produits ou services. Elle s'appuie également sur leur capacité à intégrer des engagements extra-financiers crédibles et cohérents. Pour les PME, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) devient, comme expliqué, un levier stratégique de différenciation, permettant de créer une image de marque forte, alignée avec les attentes sociétales actuelles (Delubac, 2023 ; Bollinger et al., 2023).

La communication transparente sur les engagements environnementaux, sociaux et éthiques renforce la confiance des différentes parties prenantes : clients, investisseurs, partenaires commerciaux et institutions publiques. De nombreuses recherches, dont celle de Martínez & del Bosque (2017), confirment que les consommateurs sont de plus en plus enclins à soutenir les entreprises perçues comme responsables, valorisant ainsi leur image de manière tangible.

Pour les PME, cette image de marque responsable constitue également un levier de fidélisation et de mobilisation interne. Elle participe à créer un sentiment d'appartenance fort chez les collaborateurs, à attirer de nouveaux talents sensibles à la durabilité, et à améliorer le climat social. Ce facteur est d'autant plus crucial que les jeunes générations accordent une importance croissante à la quête de sens au travail et à la transparence des pratiques managériales (Srisuphaolarn & Assarut, 2018).

Figure 5: Pourcentage des valeurs ajoutées de la RSE au sein des entreprises



Source : Chenevoy, C. (2020, 6 mai). La RSE s'impose timidement dans le transport [Étude exclusive]. LSA. https://www.lsa-conso.fr/la-rse-s-impose-timidement-dans-le-transport-etude-exclusive_348269

La figure 5, issue d'une enquête de marché sur la perception de la RSE, confirme et illustre l'importance stratégique de cet enjeu : 92 % des PME (ETI= entreprise tailles intermédiaires) considèrent l'amélioration de l'image de marque comme la principale valeur ajoutée de leur stratégie RSE, contre 88 % pour les grandes entreprises.

Ce résultat montre de manière concrète que la RSE permet à la fois d'améliorer la visibilité et la crédibilité de l'entreprise auprès du public (clients, partenaires, etc.), tout en renforçant l'engagement et le bien-être des collaborateurs en interne.

Pour une société de consultance comme Quarteom, dont l'attractivité repose en grande partie sur sa visibilité et sa crédibilité auprès des clients et des candidats, cette dimension est essentielle. La RSE devient alors un véritable outil de compétitivité, permettant d'anticiper les évolutions réglementaires et de se positionner en avance sur ses concurrents, comme évoqué dans la section précédente.

Cependant, cette valorisation de l'image ne peut être efficace que si elle repose sur des bases solides. Pour éviter toute accusation de « greenwashing », la communication RSE doit s'appuyer sur des données vérifiables, des indicateurs ESG précis et des référentiels reconnus au niveau national ou international. Les outils de reporting évoqués au point 2.1.2 (tels que les labels, certifications ou plateformes de notation) jouent à ce titre un rôle clé : ils renforcent la légitimité du discours RSE et facilitent l'accès aux marchés publics ou privés intégrant des critères de durabilité dans leurs cahiers des charges.

2.2.4 Attractivité RH : attirer et fidéliser les talents

Comme évoqué précédemment, dans un contexte de transformation du monde du travail, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose comme un outil de plus en plus stratégique pour les PME en matière de recrutement et de fidélisation des talents. Les attentes des salariés, en particulier des jeunes générations, évoluent fortement : l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la recherche de sens, l'engagement environnemental et social de l'employeur sont devenus des critères de sélection aussi importants que le salaire ou les perspectives de carrière.

Selon le Baromètre de Deloitte (2023) sur la génération Z et les Millennials, plus de 70 % des jeunes interrogés déclarent qu'ils envisageraient de quitter leur entreprise si celle-ci n'agissait pas de manière concrète en matière de développement durable ou d'éthique. Cette exigence de cohérence entre discours et actions met les PME face à un double défi : formaliser leur engagement RSE et le rendre lisible et crédible auprès des candidats.

Une politique RSE bien structurée, valorisant la diversité, le bien-être au travail, l'équité salariale, l'écoute des collaborateurs et l'impact positif sur la société, devient dès lors un

véritable facteur d'attractivité. Elle permet non seulement de séduire les profils qualifiés en quête d'un projet porteur de sens, mais aussi de fidéliser les équipes en place, en renforçant l'engagement, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance.

Cette dimension est particulièrement marquée dans les PME, où la proximité managériale permet aux collaborateurs de percevoir plus directement l'authenticité des engagements RSE. L'article de Du Tertre (2023) met en évidence que les démarches RSE peuvent agir comme un outil de gestion des talents, à condition qu'elles soient réellement intégrées dans les pratiques quotidiennes. L'auteur souligne que lorsque les salariés perçoivent une cohérence entre les valeurs affichées et les actes concrets, cela renforce leur implication et réduit le turnover. À l'inverse, un écart entre discours et réalité peut générer du désengagement, voire de la défiance.

De plus, des études montrent que la mise en œuvre de politiques RSE contribue à réduire le taux de rotation, à améliorer le climat social, et à stimuler la motivation intrinsèque des salariés. Ces effets ont une portée stratégique dans un marché du travail tendu, où la capacité à retenir les talents devient un facteur de compétitivité (Act With Facts, 2024).

Les entreprises qui investissent dans le développement de leurs pratiques RH responsables peuvent également accéder à des labels valorisants sur le plan de la marque employeur, tels que « *Great Place to Work* », « *Top Employer* », ou encore des certifications axées sur l'égalité ou la diversité. Ces reconnaissances externes crédibilisent les efforts engagés et permettent de se démarquer auprès des talents, tout en renforçant l'image de l'entreprise (Bpifrance Le Lab, 2022 ; France Stratégie, 2022 ; ESI Business School, 2024).

2.2.5 Les implications législatives en Belgique

L'environnement législatif belge joue un rôle fondamental dans l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein des organisations. Bien que la RSE soit souvent perçue comme une démarche volontaire, plusieurs cadres juridiques, tant européens que nationaux, incitent ou obligent les entreprises à adopter des pratiques durables, transparentes et responsables. Ces cadres influencent directement les choix stratégiques de PME comme Quarteom, notamment dans le secteur de l'ingénierie énergétique, fortement concerné par la transition écologique.

2.2.5.1 Le reporting extra-financier

En Belgique, la transposition de la directive européenne 2014/95/UE, dite directive sur le reporting non-financier (NFRD), impose aux grandes entreprises et aux entités d'intérêt public (entreprises cotées, institutions financières, etc.) de publier des informations détaillées sur leur gestion des enjeux sociaux, environnementaux et liés aux droits humains (SPF Justice, 2017).

Bien que les PME comme Quarteom ne soient pas directement concernées par cette obligation, elles sont fortement encouragées à s'aligner volontairement sur ces pratiques de transparence. Cette démarche permet non seulement d'améliorer la réputation de l'entreprise, mais aussi de répondre aux attentes croissantes des clients, partenaires ou plateformes d'évaluation comme EcoVadis, pour qui la clarté des engagements RSE est un critère central.

2.2.5.2 Les politiques nationales et régionales de développement durable

La Belgique s'inscrit activement dans la dynamique européenne en matière de développement durable. Ce cadre est toutefois complexe en raison de la structure gouvernementale du pays : la durabilité est une compétence partagée entre l'État fédéral et les entités fédérées (régions). Chaque niveau de pouvoir développe ses propres outils, stratégies et plans d'action. Comprendre cette répartition législative est essentielle pour les entreprises actives en Belgique, comme Quarteom, afin de se conformer aux exigences légales locales et d'anticiper les attentes futures.

Au niveau national, le *Plan fédéral de développement durable 2021–2025* (PFDD) constitue le principal document de référence de la politique fédérale belge en matière de durabilité. Ce plan fixe des priorités stratégiques à l'échelle nationale, notamment la transition énergétique avec un accent mis sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la réduction des émissions de gaz à effet de serre en lien avec les objectifs climatiques européens et l'Accord de Paris, la gestion durable des ressources naturelles (eau, matières premières, sol), la mobilité durable, ainsi que l'exemplarité des pouvoirs publics dans la transition écologique (SPF Développement durable, 2021).

Le PFDD est élaboré par le Service Public Fédéral Développement Durable et vise à intégrer les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans toutes les politiques publiques belges. Il sert aussi de référence pour les administrations fédérales, les institutions publiques et les entreprises souhaitant s'aligner avec les exigences nationales.

À cela s'ajoute la stratégie à long terme de la Belgique, déposée en 2020 dans le cadre des obligations envers la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Cette stratégie prévoit une décarbonation quasi complète de l'économie d'ici 2050, avec des scénarios de réduction massive des émissions dans les secteurs clés tels que l'énergie, les transports, l'industrie ou encore l'agriculture. Elle souligne également la nécessité d'une transition juste, en veillant à la cohésion sociale et à la protection des publics les plus vulnérables (Gouvernement fédéral belge, 2020).

À côté de cette vision fédérale transversale, les Régions (Flandre, Wallonie et Bruxelles-Capitale) sont responsables de la mise en œuvre concrète des politiques environnementales,

énergétiques et climatiques. Elles conçoivent donc leurs propres plans d'action, en fonction de leur contexte économique, territorial et social.

En Wallonie, le Plan Air Climat Énergie 2030 (PACE 2030), adopté en 2023, fixe la feuille de route régionale pour atteindre les objectifs européens de réduction de 55 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 par rapport à 1990. Ce plan comprend un axe fort sur la rénovation énergétique des bâtiments, des mesures de soutien à la mobilité propre (véhicules électriques, transports collectifs), une transformation progressive du tissu industriel vers des processus bas-carbone et des actions d'adaptation au changement climatique (gestion de l'eau, préservation des écosystèmes). Le plan est contraignant et sera décliné par secteur et par zone géographique, avec des mécanismes de suivi (Région Wallonne, 2023).

La Région de Bruxelles-Capitale a pour sa part adopté un Plan Climat aligné avec l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050. Ce plan prévoit l'isolation des bâtiments publics et privés, la réduction de la place de la voiture au profit de la marche, du vélo et des transports en commun, le développement de zones à faibles émissions, ainsi que la promotion de l'économie circulaire dans des secteurs comme la construction ou la gestion des déchets. Le plan bruxellois met aussi l'accent sur la participation citoyenne à travers des appels à projets et un accompagnement des ménages et entreprises dans leur transition (Région de Bruxelles-Capitale, s.d.).

En Flandre, le Vlaams Energie en Klimaatplan 2021–2030 (VEKP) repose sur une approche technologique et pragmatique. Il vise un déploiement massif des énergies renouvelables (solaire, éolien), une réduction de 40 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 par rapport à 2005, ainsi que l'utilisation des technologies numériques pour optimiser la consommation énergétique (smart grids, compteurs intelligents). Le plan soutient également l'innovation dans les domaines de l'hydrogène, du stockage d'énergie, ou encore de l'économie circulaire, et prévoit des mesures d'adaptation au changement climatique dans l'agriculture, la gestion de l'eau et l'aménagement du territoire (Vlaamse Overheid, s.d.).

Pour les entreprises comme Quarteom, cette diversité des cadres législatifs entre niveaux de pouvoir implique une vigilance réglementaire constante. Les exigences environnementales peuvent varier considérablement d'une Région à l'autre, rendant nécessaire une adaptation des offres et des projets. Toutefois, cette complexité peut aussi représenter une opportunité stratégique en permettant de développer des expertises ciblées selon les spécificités régionales, qu'il s'agisse de rénovation énergétique en Wallonie, d'économie circulaire à Bruxelles ou d'optimisation énergétique numérique en Flandre.

2.2.5.3 Les exigences en matière de gouvernance d'entreprise

En Belgique, la gouvernance des entreprises est encadrée à la fois par des dispositions légales, mentionnées au point précédent, et par des cadres de référence non obligatoires qui relèvent des bonnes pratiques.

C'est dans ce contexte que le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 propose un cadre souple et volontaire, destiné principalement aux sociétés cotées sur les marchés réglementés. Contrairement aux textes de loi, ce code ne fixe pas des obligations juridiques, mais recommande des standards élevés de gouvernance à suivre ou à justifier en cas de non-conformité. Il fonctionne selon le principe du « *comply or explain* », c'est-à-dire que les entreprises peuvent choisir de ne pas appliquer certaines recommandations, à condition d'en expliquer les raisons de manière claire et argumentée dans leurs rapports annuels. Cette approche permet d'encourager une gouvernance responsable et adaptée à chaque réalité d'entreprise, tout en préservant une certaine flexibilité.

Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 repose sur une série de principes fondamentaux visant à promouvoir une gestion éthique, efficace et tournée vers le long terme. Il met en avant l'idée de création de valeur durable, insistant sur l'intégration des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la stratégie de l'entreprise. La performance économique ne peut être isolée des impacts que l'entreprise génère sur la société et l'environnement. Cette vision incite les conseils d'administration à prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, et non uniquement ceux des actionnaires.

Le Code offre également une souplesse dans le choix de la structure de gouvernance. Les entreprises peuvent opter pour un modèle moniste (conseil d'administration unique) ou dualiste (conseil de surveillance et conseil de direction). Ce choix doit être justifié et communiqué de manière transparente, afin de garantir la lisibilité de la gouvernance par les parties prenantes.

La transparence est un autre pilier du Code. Les entreprises sont invitées à publier une Charte de gouvernance ainsi qu'une Déclaration de gouvernance intégrée au rapport annuel. Ces documents doivent décrire en détail la composition et le fonctionnement des organes de gouvernance, les politiques mises en place, les comités spécialisés existants (audit, rémunérations, nominations, etc.), ainsi que toute dérogation au Code avec justification. Cela permet aux actionnaires et aux parties externes d'évaluer la qualité et la cohérence de la gouvernance.

Le Code met aussi l'accent sur la diversité au sein des conseils d'administration. Il recommande une combinaison équilibrée de compétences, d'expériences, de genres, de générations et d'origines culturelles, dans le but de renforcer la qualité des débats et la

représentativité. Il insiste également sur la nécessité d'un plan de succession et sur le développement continu des talents internes.

En matière de rémunération, le Code prône des politiques équitables, transparentes et alignées sur les performances à long terme de l'entreprise. Il suggère notamment que les administrateurs détiennent une partie de leur rémunération sous forme d'actions de la société, conservées même après la fin de leur mandat, pour garantir leur implication durable. Il est également recommandé de prendre en compte des critères non financiers, tels que des objectifs ESG, dans la détermination des rémunérations variables.

Enfin, le Code encourage l'évaluation régulière de la gouvernance d'entreprise. Les conseils d'administration doivent analyser périodiquement leur propre fonctionnement, celui de leurs comités et des membres individuellement, afin d'améliorer l'efficacité de leur gestion et de renforcer la qualité des décisions stratégiques (Commission Corporate Governance, 2020).

Pour une entreprise comme Quarteom, bien que non cotée, pourrait s'inspirer des recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise puisqu'il représente un levier stratégique. En adoptant volontairement ces bonnes pratiques, Quarteom peut affirmer un positionnement éthique, crédible, professionnel et renforcer la confiance de ses parties prenantes. Ce référentiel lui permettrait de se différencier dans un marché où la responsabilité sociétale devient un critère de plus en plus valorisé.

2.2.5.4 RSE et marchés publics

La loi belge sur les marchés publics de 2016 intègre désormais des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans les appels d'offres publics. Cela signifie que les entreprises doivent souvent démontrer leurs engagements RSE pour pouvoir candidater efficacement (Région Wallonne, 2016 ; Belfius, 2016).

Dans le cadre de ses activités, Quarteom pourrait être amenée à répondre à des appels d'offres dans le secteur public. Dès lors, disposer d'une stratégie RSE claire, structurée et documentée, avec des indicateurs de performance transparents, devient un avantage concurrentiel dans les processus de sélection.

2.2.5.5 La transition énergétique belge

La transition énergétique en Belgique s'inscrit dans le cadre du Plan National Énergie-Climat (PNEC) 2021-2030, visant à transformer le système énergétique national afin de le rendre plus durable, fiable et abordable. Ce plan repose sur cinq dimensions clés : la décarbonation, l'efficacité énergétique, la sécurité énergétique, le fonctionnement du marché de l'énergie, et la recherche et l'innovation (SPF Économie, 2024).

Concernant la réduction des émissions de gaz à effets de serres (GES), la Belgique s'est engagée à réduire ses émissions de 47 % d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 2005 pour les secteurs non couverts par le système d'échange de quotas d'émission de l'UE (secteurs ESR= Effort Sharing Regulation en anglais), tels que le transport, le bâtiment, l'agriculture et les déchets. En 2023, les émissions belges de GES ont diminué de 4,62 % pour atteindre 98,6 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit une réduction de 32,4 % depuis 1990 . Cela indique que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre l'objectif de 2030 (Helleff, 2025).

À propos des énergies renouvelables, en 2023 ils représentaient 14,74 %, dans la consommation finale brute d'énergie, en incluant les achats de certificats verts à d'autres États membres. L'objectif pour 2030 étant fixé à 21,7 % signifie qu'une augmentation significative de la part des énergies renouvelables est nécessaire (SPF Économie, 2024).

Au sujet de son efficacité énergétique, la Belgique vise une réduction de 18 % de sa consommation d'énergie primaire d'ici 2030. Entre 2022 et 2023, cette consommation a diminué de 7 %, la Belgique est donc sur la bonne voie pour atteindre son objectif d'efficacité énergétique (SPF Économie, 2024 ; IWEPS, 2024).

En 2022, la production d'électricité à partir de sources renouvelables représentait 26,4 % de la production totale d'électricité en Belgique, avec l'éolien (12,6 %) et le solaire (7,4 %) comme sources principales. Cela montre une progression significative par rapport aux années précédentes (Elia, 2023).

D'un point de vue de la mobilité, la Belgique encourage la mobilité durable en promouvant l'utilisation des transports publics, du vélo et des véhicules électriques. En 2020, 60 % des déplacements domicile-travail se faisaient en voiture, 17,2 % en transports en commun et 14,6% à vélo . Des efforts continus sont donc nécessaires pour augmenter la part des modes de transport durables.

Au sujet du parc immobilier belge, il se caractérise par une forte proportion de bâtiments anciens. Depuis 1995, le nombre de bâtiments a augmenté de 12 %, et le nombre de résidences de 20%. Ces chiffres sont inquiétants puisque la rénovation énergétique des bâtiments est essentielle pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire les émissions de GES (Gouvernement belge, 2020).

Enfin, comme expliqué au 2.2.5.2, la mise en œuvre du PNEC est coordonnée entre les différents niveaux de gouvernement en Belgique :

- **Fédéral** : Responsable de la politique énergétique globale, y compris la sécurité d'approvisionnement et la régulation du marché de l'énergie.

- **Régions** : Compétentes pour les aspects liés à l'efficacité énergétique, aux énergies renouvelables et à la mobilité (Gouvernement Belge, 2023).

Cette coordination est essentielle pour assurer la cohérence des politiques et l'efficacité des mesures mises en place.

Ces engagements ont des conséquences directes sur les acteurs du secteur de l'énergie, y compris les entreprises de consultance comme Quarteom. Cela signifie que les services proposés doivent désormais intégrer des critères de performance énergétique et de compatibilité avec les objectifs climatiques nationaux. Dans le cadre de la gestion de projet RSE chez Quarteom, il est donc essentiel de tenir compte de ces objectifs pour développer des solutions conformes aux orientations nationales et européennes.

3 Description du projet et approche méthodologique

3.1 Introduction

Cette partie du mémoire exprime la méthodologie théorique nécessaire à la réalisation du stage réalisé chez Quarteom. Cette gestion de projet est définie en deux objectifs principaux: d'un côté, préparer une nouvelle cotation RSE sur la plateforme EcoVadis afin d'améliorer la performance extra-financière de l'entreprise ; de l'autre, étudier la possibilité de créer un département de consultance dédié au développement durable.

Même si ces deux objectifs sont distincts, ils ont été menés de façon complémentaire. Le premier repose sur l'analyse et la préparation de documents précis en lien avec les critères EcoVadis. Le second nécessite une bonne compréhension du marché, des tendances et des besoins des entreprises en matière de RSE, pour proposer une offre adaptée et à valeur ajoutée.

Pour structurer ce travail, le projet a été divisé en cinq sous-objectifs, chacun comprenant des tâches spécifiques aboutissant à des livrables concrets spécifiques.

3.2 Analyse de l'entreprise et documentation pour la cotation RSE

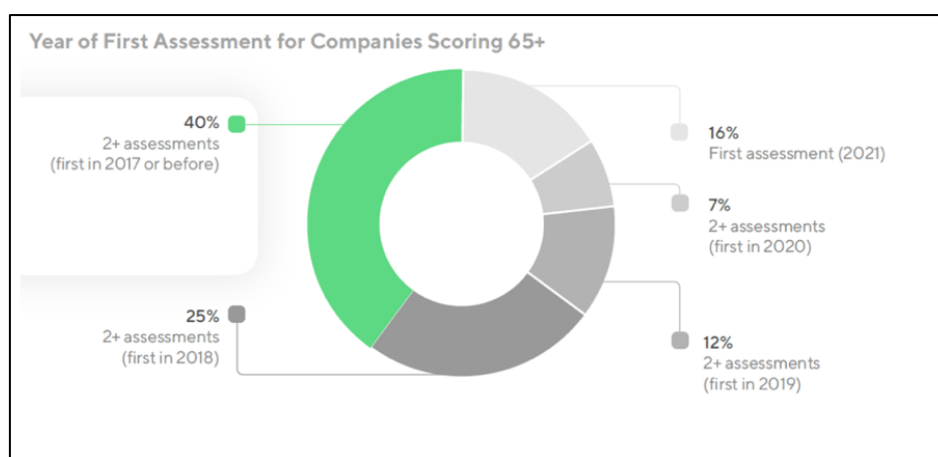
La première partie de ce projet est dédiée à la préparation des documents nécessaires pour obtenir une nouvelle cotation RSE sur la plateforme EcoVadis. Comme précédemment expliqué, il s'agit d'une plateforme de cotation dans le domaine de la RSE. L'évaluation repose sur quatre critères principaux: l'environnement, le social, l'éthique et les achats responsables.

La méthodologie d'EcoVadis s'appuie sur l'analyse de documents fournis par l'entreprise, qui permettent d'évaluer la conformité aux critères RSE. Pour Quarteom, il s'agit d'un processus essentiel car une cotation EcoVadis favorable peut non seulement améliorer l'image de

l'entreprise, mais aussi ouvrir la porte à de nouveaux contrats avec des clients exigeant des standards élevés en matière de responsabilité sociétale.

Comme l'illustre la figure 6, la plupart des entreprises ayant un score EcoVadis de 65 ou plus sont inscrites depuis plus de 2 ans chez EcoVadis et ont donc réalisé plusieurs évaluations. Nous pouvons en conclure que la compréhension de leur méthodologie et la documentation adéquate sont cruciales dans l'évolution positive de la note.

Figure 6 : Score EcoVadis des entreprises en fonction du nombre de cotations



Source : EcoVadis. (2023, janvier 10). *Ce que révèlent les données sur les entreprises avancées du réseau EcoVadis.* <https://resources.ecovadis.com/fr/blog/ce-que-r%C3%A9v%C3%A8lent-les-donn%C3%A9es-sur-les-entreprises-avanc%C3%A9es-du-r%C3%A9seau-ecovadis>

3.2.1 Recherche interne et analyse de la documentation existante

La première tâche de ce sous-objectif consiste à identifier les documents existants au sein de l'entreprise qui peuvent être soumis à EcoVadis. Quarteom ayant déjà pris des mesures en matière de RSE doit centraliser ces documents et les comparer avec les exigences d'EcoVadis.

Cette étape inclut tout type de document préalablement créé tels que : des politiques internes, des rapports environnementaux, des indicateurs de performance sociale,...

La méthodologie de ce sous-objectif repose donc sur plusieurs étapes distinctes :

1. Identifier les acteurs internes, ce sont ceux concernés par la RSE (ex. : ressources humaines pour les aspects sociaux, les clients en matière de conditions de travail des consultants,...).
2. Analyser les documents internes déjà en place, tels que les chartes éthiques, le règlement du travail, etc. Cette étape comprend également l'analyse de documents préparés par le département RH afin d'en tirer des résultats nécessaires aux futures étapes.

3. Comparer ces documents avec les critères et attentes d'EcoVadis. Pendant cette étape la création d'un tableau Excel avec les différentes attentes d'EcoVadis et leurs degré d'importance sera créé afin de prioriser la création des documents ayant plus de valeurs.

Cette phase de recherche permettra de préparer un ensemble des documents pertinents et de mettre en avant les éléments à renforcer ou à créer pour répondre aux critères d'EcoVadis.

3.2.2 Compréhension approfondie de la méthodologie EcoVadis

Pour soumettre ces documents de façon favorable et les préparer de manière adéquate, il est essentiel de comprendre la méthodologie d'évaluation d'EcoVadis. Cela inclut l'analyse des critères d'évaluation spécifiques à l'entreprise, la pondération des scores et les attentes en matière de preuve documentaire.

Les tâches associées comprennent :

1. L'étude de la documentation méthodologique fournie par EcoVadis (guides, manuels d'utilisation, critères d'évaluation).
2. L'analyse des exemples de bonnes pratiques dans le secteur d'activité de Quarteom afin de s'inspirer des stratégies efficaces adoptées par des entreprises similaires.

Cette étape permet d'ajuster la préparation des documents à la plateforme et de maximiser les chances d'obtenir une cotation élevée.

3.2.3 Création d'un échéancier stratégique

Un planning précis a été établi afin de prioriser la production documentaire selon deux axes : 1) la contribution estimée de chaque document à la note finale, 2) la faisabilité temporelle et technique de leur production dans le cadre du stage. Certains documents (ex. : chartes ISO ou certifications tierces) ont été exclus car leur création nécessitait un budget, une temporalité ou des compétences externes indisponibles à court terme.

3.2.4 Production et mise à jour des documents manquants

Une fois les différents documents rassemblés, la préparation des nouveaux documents nécessaires constitue la prochaine étape. Cela implique de rédiger des documents sur les domaines où l'entreprise est encore insuffisamment couverte en matière de RSE.

Ceci inclut :

1. La rédaction ou la mise à jour des politiques environnementales de l'entreprise, en intégrant des objectifs clairs de réduction de l'empreinte carbone et une politique de mobilité durable.
2. L'élaboration d'indicateurs sociaux quantitatifs, comme des KPIs liés à la diversité et l'inclusion, à la formation des employés, et à la santé et sécurité au travail.

3. La formalisation des procédures éthiques liées à la prévention de la corruption et à la sécurité de l'information, en respectant le cadre fixé par le règlement de travail de Quarteom (Articles 27 et suivants de leur règlement de travail).

Cette phase requiert une approche collaborative entre l'équipe interne et les consultant, sous la supervision du Managing Partner, afin d'assurer que chaque document soit conforme aux attentes de la plateforme EcoVadis et reflète les réalités de l'entreprise.

3.2.5 Dépôt des documents sur EcoVadis

Une fois tous les documents collectés, ajustés ou créés selon les critères d'EcoVadis, la dernière étape a consisté à préparer leur dépôt sur la plateforme. Il a fallu veiller à ce que chaque pièce justificative soit nommée clairement, structurée selon les catégories de la plateforme, et téléchargée dans le bon format. L'ordre et la clarté des documents jouent un rôle crucial pour permettre une évaluation fluide et optimale par les équipes d'EcoVadis. Cette étape marque la fin du processus de préparation documentaire et le début de l'attente du retour de cotation.

3.2.6 Livrable

Le principal livrable de cette première partie sera un ensemble de documents conformes aux critères d'EcoVadis, prêts à être soumis pour une nouvelle cotation RSE. Cette phase est cruciale pour permettre à Quarteom d'améliorer sa performance RSE et de renforcer sa réputation auprès de ses partenaires et clients.

3.3 Analyse de la concurrence

L'objectif général de cette analyse est de fournir une base concrète et solide sur les concurrents en matière de RSE. Cette démarche est importante puisqu'elle précède l'étude de marché et garantit une compréhension complète des dynamiques concurrentielles. Cette étape permet donc de prédéfinir les attentes et les besoins des clients. Il est important de souligner que le projet final vise à acquérir suffisamment de connaissances pour déterminer si Quarteom doit se lancer dans le domaine de la consultance RSE. Cette analyse concurrentielle joue donc un rôle fondamental, non seulement en enrichissant l'étude de marché, mais aussi en servant de fondation à l'élaboration d'un business plan cohérent et stratégique.

3.3.1 Identification des acteurs du marché

Un recensement des entreprises actives dans la notation RSE et dans la consultance durable a été effectué. Les acteurs ont été classés selon leur taille, leur couverture géographique, leur spécialisation (généraliste vs sectorielle), et leur présence digitale.

3.3.2 Analyse comparative des offres et positionnements

Une fois les concurrents identifiés, il est essentiel de comprendre leurs méthodes de différenciation. Cette étape consiste à analyser en détail les offres de chaque concurrent et à identifier ce qui les distingue les uns des autres. Cela inclut l'examen de leurs services, des pratiques RSE spécifiques, ainsi que des stratégies qu'ils utilisent pour se démarquer. Cette phase oriente la suite du projet, car elle dirigera l'étude de marché en fournissant des indications sur les tendances et les attentes du secteur.

3.3.3 Livrable

Cet objectif du projet aboutira à un rapport d'analyse concurrentielle accompagné de recommandations sur les possibilités de différenciation pour Quarteom.

3.4 Étude de marché sur les services RSE

Cette étape a pour but d'analyser les besoins concrets des entreprises en matière de RSE, et de valider la pertinence du positionnement envisagé par Quarteom.

3.4.1 Enquête quantitative et entretiens qualitatifs

Un questionnaire a été diffusé via Google Forms dans le but de réaliser une analyse quantitative des attentes des entreprises en matière de consultance RSE. En parallèle, des entretiens qualitatifs ont été planifiés avec des personnes occupant des postes stratégiques dans des PME ou de grandes entreprises. Ces échanges visaient à mieux comprendre leurs besoins, leur organisation interne, et leur vision de la RSE.

En complément des autres entretiens, une interview a été menée avec Tractebel (groupe Engie), un client stratégique de Quarteom et un acteur reconnu pour son approche innovante en matière de durabilité.

Cette rencontre a apporté une réelle valeur ajoutée à l'étude de marché. En effet, Tractebel a partagé des retours d'expérience concrets sur ses pratiques RSE et sur la manière dont la durabilité est intégrée à ses processus décisionnels. Ces éléments partagés ont donc permis d'approfondir la compréhension des dynamiques du marché et des attentes actuelles des grands groupes.

3.4.2 Approfondissement concurrentiel

L'étude de marché a également servi à valider les résultats de l'analyse concurrentielle avec les attentes des répondants. Cela a permis d'évaluer l'adéquation entre les services existants sur le marché et les besoins réels exprimés par les entreprises.

3.4.3 Livrables

Cette phase de l'étude de marché aboutira à plusieurs livrables, chacun répondant à une partie spécifique du travail réalisé :

- Résultats chiffrés de l'enquête clients : un tableau de bord reprenant les résultats du questionnaire Google Forms, avec des graphiques et une analyse statistique des réponses (tendances générales, attentes prioritaires, niveau de connaissance en RSE, etc.).
- Rapport des entretiens qualitatifs : un document qui synthétise les discussions menées avec les personnes interrogées, en mettant en avant les idées clés, les retours d'expérience, les bonnes pratiques et les besoins exprimés par les entreprises, notamment ceux de Tractebel.
- Rapport complet d'étude de marché : ce rapport réunira les résultats des enquêtes quantitatives et qualitatives, les enseignements tirés des tendances du marché, l'analyse de la concurrence, et les recommandations pour positionner efficacement Quarteom sur le marché de la consultance RSE.

3.5 Élaboration du business plan pour le département de consultance RSE

Sur base des données issues de l'étude de marché, un business plan a été développé pour poser les principes stratégiques et opérationnelles du futur département RSE de Quarteom.

Cette étape a été divisée en plusieurs sous-objectifs :

1. Définir la stratégie commerciale:

Le business plan doit représenter une stratégie commerciale claire pour le département de consultance RSE. Cela inclut le positionnement sur le marché, l'identification des segments de clientèle cibles (ex : PME, grandes entreprises, organisations publiques) et la différenciation par rapport à la concurrence.

2. Structure des services offerts:

Le choix des services offerts par le département, par exemple : des services de diagnostic RSE, d'accompagnement à la certification, ou encore des audits en matière de conformité sociale et environnementale.

3. Prévisions financières:

Une attention particulière sera portée à la viabilité financière du projet, avec des projections sur les revenus attendus, les coûts opérationnels, et la rentabilité du département.

4. Planification des ressources:

Le business plan détaillera les ressources humaines et techniques nécessaires à la création du département, ainsi que les délais prévus pour le lancement des services.

Cette étape du projet mènera à un business plan complet et opérationnel, reflétant la stratégie commerciale et la projection financière pour le déploiement du département RSE.

Les différentes étapes méthodologiques ont constitué la suite de la structure de ma gestion de projet. La section suivante détaille leur mise en œuvre concrète, en partant de la collecte des informations jusqu'à l'élaboration des livrables finaux.

4 Mise en œuvre du projet

Ce chapitre se déclinera en quatre phases, chacune reflétant une étape majeure du processus de ma gestion de projet.

4.1 Phase 1 : Collecte des informations et des données

4.1.1 Compréhension du référentiel EcoVadis et structuration de la méthode

À partir de l'analyse méthodologique réalisée en amont, j'ai utilisé la structure d'évaluation EcoVadis comme fil conducteur pour planifier concrètement les étapes du projet. La pondération des critères, en particulier, m'a permis d'identifier les thématiques prioritaires et de créer un échéancier adapté aux enjeux de Quarteom.

Ce cadrage a donc constitué un lien essentiel entre les exigences théoriques de l'évaluation et leur application.

4.1.2 Collecte des informations sur la RSE

Tout au long de mon stage, j'ai régulièrement rassemblé des informations sur la RSE appliquée aux PME, afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs pratiques et les obstacles qu'elles peuvent rencontrer. Ces données, présentées dans la partie 2 « Contextualisation du projet », m'ont été très utiles à chaque étape du travail.

Elles m'ont permis d'adapter mes actions en fonction de la réalité du terrain et du profil des entreprises visées. Cette recherche a été enrichie progressivement, en fonction des besoins rencontrés : lors de la rédaction des documents pour EcoVadis, pendant la préparation de l'étude de marché, ou encore lors de la définition de la stratégie à proposer. Grâce à cette recherche continue, j'ai pu avancer avec une base d'informations claire et à jour, ce qui m'a permis de mener un projet plus pertinent et plus cohérent.

4.1.3 Collecte et analyse des informations internes

Une fois le cadre méthodologique défini sur base des exigences EcoVadis et des poids de chacun des critères, la phase suivante a été consacrée à la collecte des données internes nécessaires à l'évaluation. Cette étape, essentielle pour établir un diagnostic de l'entreprise,

s'est déroulée de manière progressive, en fonction des piliers d'analyse définis et des sources d'information disponibles au sein de Quarteom. J'ai donc entamé la collecte et l'analyse des documents clés identifiés dans l'échéancier, en les répartissant selon les grands thèmes couverts par l'évaluation EcoVadis.

4.1.3.1 Aspects sociaux et droits humains

Tout d'abord, pour les aspects sociaux et relatifs aux droits humains, plusieurs échanges ont été menés avec la responsable des ressources humaines. Ces entretiens ont permis de mieux cerner les pratiques existantes en matière d'égalité des chances, de qualité de vie au travail, de formation continue, ainsi que les modalités liées au télétravail.

Des documents internes, tels que le règlement du personnel, les procédures RH ou encore les actions de sensibilisation mises en place, ont été examinés ou améliorés afin d'identifier les éléments déjà formalisés et susceptibles d'être valorisés dans le cadre de la cotation EcoVadis.

À partir des données collectées, plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) ont pu être construits pour illustrer l'engagement social de l'entreprise.

Le premier indicateur de performance concerne la diversité et l'inclusion au sein des équipes. Plus précisément il s'agit du taux de représentation féminine au sein de l'entreprise qui compte actuellement **11,76 % de femmes** parmi ses effectifs (soit 6 femmes sur 51 collaborateurs, en incluant l'équipe interne). En comparaison, la proportion de femmes dans les fonctions techniques dans le secteur de l'ingénierie et de la consultance en Belgique reste souvent inférieure à 10 %, ce qui place Quarteom légèrement au-dessus de la moyenne.

À titre d'illustration, certaines entreprises telles que KPMG Belgique visent un objectif de 25% de femmes dans les postes de leadership d'ici 2025, ce qui montre combien le défi reste de taille, même pour les structures déjà actives en matière de diversité (KPM Belgium, 2023).

Toujours dans une logique d'inclusion, la diversité culturelle constitue également une observation pertinente. Ainsi, **22,22 %** des consultants de l'entreprise possèdent une autre nationalité que la nationalité belge ou une double nationalité. Ce chiffre reflète la volonté de constituer une équipe diversifiée, en ligne avec les principes de la Convention n°111 de l'Organisation Internationale du Travail, qui interdit toute forme de discrimination fondée sur l'origine, le genre, la religion ou l'opinion, mentionné dans la charte éthique de Quarteom.

La question de la santé et de la sécurité au travail est un autre aspect fondamental pour les consultants envoyés en missions. Au cours des quatre dernières années, un seul accident de travail a été enregistré, soit un taux de **2,27 %** par rapport à l'ensemble de l'effectif. Ce résultat témoigne d'un environnement professionnel globalement sûr, ainsi que d'un effort de prévention notable dans la gestion des risques professionnels.

Le suivi de la fidélisation des employés a été mesuré à travers le taux de rétention, qui s'élève en moyenne à **62,22%** sur les quatre dernières années. Cet indicateur permet d'évaluer l'attractivité et la stabilité de l'environnement de travail proposé par l'entreprise. Pour l'établir, une analyse de la base de données RH a été réalisée afin d'identifier, année par année, le nombre de consultants ayant quitté l'entreprise et ceux étant restés.

Ainsi, en moyenne, 62,22% des consultants poursuivent leur parcours au sein de Quarteom d'une année à l'autre.

À titre de comparaison, le rapport Securex de 2023 indique un taux de turnover de 18,57 % pour les entreprises belges comptant entre 10 et 49 employés, tandis que la moyenne nationale s'élève à 17,57% (Securex , 2023).

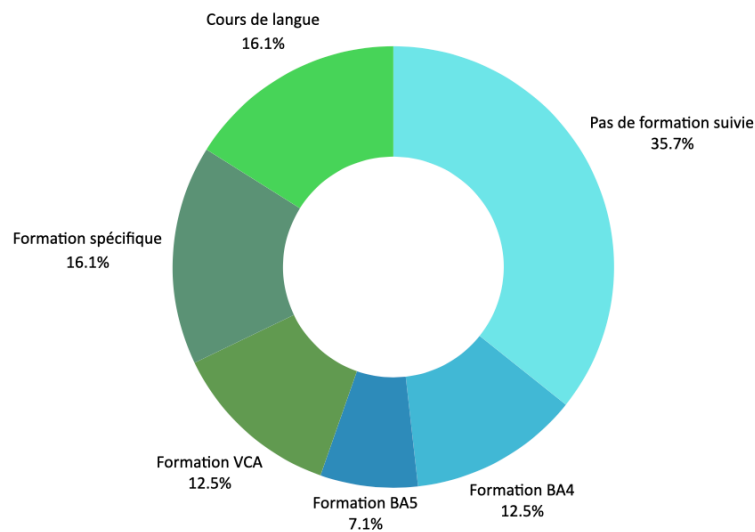
Le taux de rotation chez Quarteom atteint donc un niveau presque deux fois supérieur à cette moyenne. Cette situation s'explique principalement par deux facteurs :

- **La politique de recrutement des clients** : il est fréquent que les clients de Quarteom recrutent les consultants à l'issue de leur mission. Par ailleurs, une possibilité de recrutement du consultant est souvent prévue contractuellement dès le début de la collaboration.
- **La nature spécifique du secteur** : les missions confiées aux consultants sont généralement de courte ou moyenne durée (six mois à deux ans), et il peut arriver que Quarteom ne dispose pas immédiatement de nouvelles opportunités correspondant aux compétences spécifiques de certains profils. Ces consultants se tournent alors vers d'autres employeurs pour poursuivre leur carrière.

Enfin, l'un des piliers d'une politique RH responsable se trouve dans l'investissement consacré au développement des compétences des consultants. Le taux de participation aux formations, constitue un indicateur clé de cet engagement. Chez Quarteom, **64,3%** des consultants suivent une formation en lien avec la sécurité, les langues ou des compétences spécifiques demandées par le client, afin d'assurer le bon déroulement des missions.

La répartition des formations suivies se trouve sur le figure 7.

Figure 7: Répartition des formation au sein de Quartecom



Source : Données internes de Quartecom

4.1.3.2 Aspect environnemental

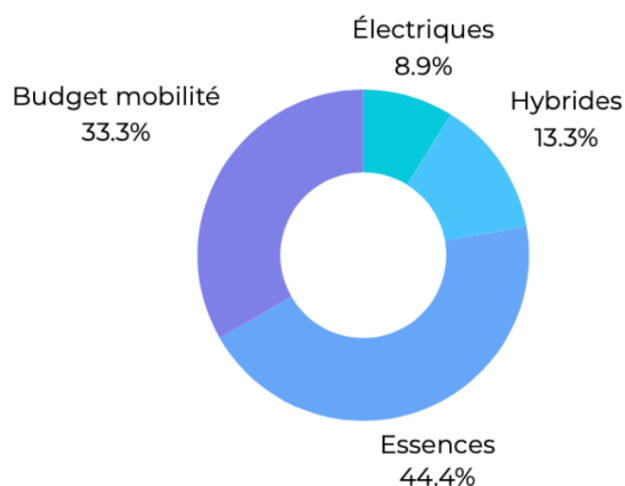
Concernant les données environnementales, j'ai travaillé directement avec le Managing Partner, qui est le principal référent à ce sujet au sein de Quartecom. Les informations recueillies portaient principalement sur la gestion de la flotte automobile, les politiques de mobilité mises en œuvre, les actions en matière de consommation énergétique ainsi que les motivations internes à la réduction de l'empreinte carbone. L'objectif central était à nouveau de traduire ces éléments en indicateurs de performance (KPI) clairs et pertinents, utilisables dans le cadre de la notation RSE.

Un premier axe d'analyse concerne les efforts réalisés en matière de transition vers une flotte plus respectueuse de l'environnement. À ce jour, 10 employés, soit **22,7 %** de l'effectif total, utilisent des véhicules à faibles émissions, répartis entre 6 véhicules hybrides et 4 véhicules électriques.

Dans la continuité de cette démarche, un budget mobilité a été mis en place afin de soutenir des alternatives durables à la voiture thermique. Ce dispositif bénéficie actuellement à 11 employés, représentant ainsi **33,3%** de la totalité de l'effectif, prouvant une volonté claire d'encourager la diversité des modes de transport, qu'il s'agisse du vélo ou des transports en commun. À travers cette opportunité financière, l'entreprise espère faciliter l'adoption de pratiques plus durables dans les déplacements domicile-travail.

Cet indicateur de performance est représenté sous formes de graphique sur la figure 8.

Figure 8: Répartition de la flotte de véhicules au sein de Quartecom



Source : Données internes de Quartecom

Ainsi, en additionnant les bénéficiaires de véhicules propres et les utilisateurs d’alternatives durables, **55,5 %** des employés adoptent des pratiques de mobilité plus respectueuses de l’environnement.

Enfin, un autre point intéressant à aborder sur cette thématique concerne les économies de CO₂ qui ont été calculées à partir de plusieurs initiatives concrètes mises en œuvre chez Quartecom, notamment l’adoption de véhicules à faibles émissions, le budget mobilité et la mise en place partielle du télétravail.

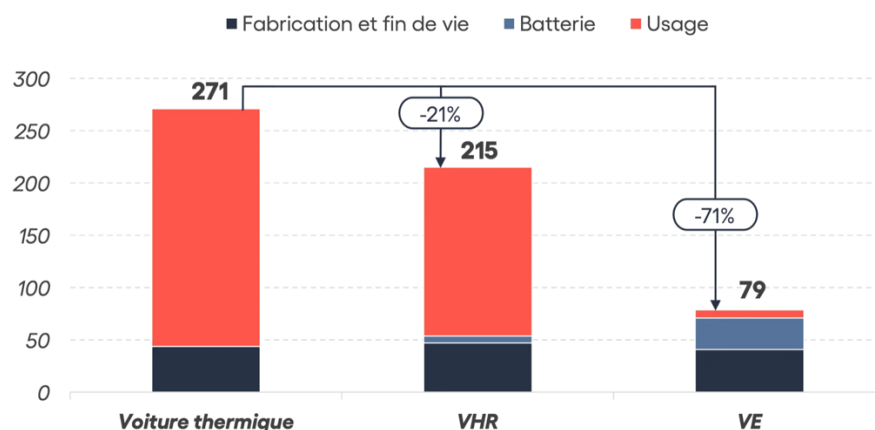
Pour l’ensemble des calculs, une base commune a été retenue : les employés effectuent en moyenne deux jours de télétravail par semaine, soit 132 jours de présence annuelle sur 220 jours ouvrables. Cette fréquence permet d’estimer de manière cohérente les distances non parcourues et donc les émissions évitées.

Les données relatives aux émissions moyennes de CO₂ des véhicules essence, hybrides rechargeables et électriques sont tirées de l’analyse publiée par Carbone 4 (2022).

Ce rapport présente une estimation des émissions de gaz à effet de serre sur l’ensemble du cycle de vie des différents types de motorisations. Il prend en compte non seulement les émissions liées à l’usage du véhicule, mais également celles liées à la fabrication, à la production et à la fin de vie du véhicule.

Figure 9: La répartition des émissions par phase du cycle de vie.

Empreinte carbone moyenne d'une voiture vendue en 2020 en France – Segment D - 200 000 km | gCO₂e/km



Source : Carbone 4

Source : Meunier, N., Mallet, C., Amant, S., Sorret, J., & Subtil, M. (2022, 22 février). Les idées reçues sur la voiture électrique. Carbone 4. <https://www.carbone4.com/analyse-faq-voiture-electrique>

On constate sur la figure 9 que, pour les véhicules thermiques, la majorité des émissions provient de la phase d'usage (liée à la combustion de carburant), tandis que pour les véhicules électriques, les émissions sont principalement liées à la fabrication, notamment de la batterie, ainsi qu'à la fin de vie du véhicule

4.1.3.2.1 Utilisation du vélo ou des transports en commun

Hypothèses :

- Distance quotidienne évitée en voiture : 30 km
- Nombre de jours de présence par an : 132 jours
- Émissions moyennes d'une voiture thermique : 271 g CO₂/km = 0,271 kg CO₂/km

Calcul : $11 \times 30 \text{ km/jour} \times 132 \text{ jours} \times 0,271 \text{ kg/km} \div 1000 = 11,8 \text{ tCO}_2/\text{an}$

4.1.3.2.2 La substitution de 6 véhicules thermiques par des véhicules hybrides

Hypothèses :

- Réduction des émissions : de 271 g/km (thermique) à 215 g/km (hybride)
- Distance parcourue par véhicule : 20 000 km/an
- Différence d'émissions : 56 g/km = 0,056 kg/km

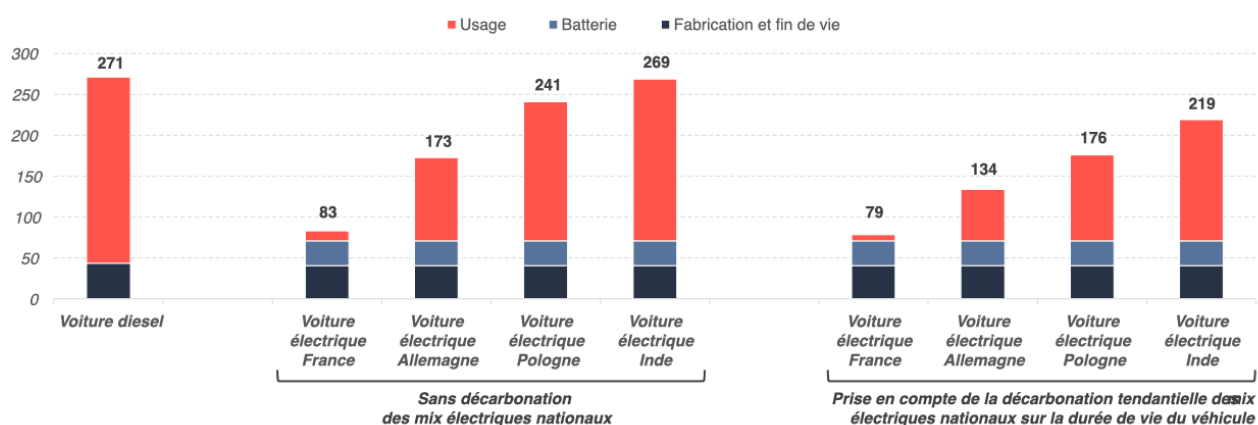
Calcul: $6 \times 20\,000 \text{ km} \times 0,056 \text{ kg/km} \div 1000 = 6,7 \text{ tCO}_2/\text{an}$

4.1.3.2.3 L'utilisation de 4 véhicules 100 % électriques :

La comparaison entre véhicule électrique et véhicule thermique reste complexe, notamment parce que la consommation énergétique d'un véhicule électrique dépend fortement du mix électrique du pays dans lequel il circule.

La figure 10 illustre les différences d'émissions de CO₂ des véhicules électriques selon les mix énergétiques nationaux. On y observe qu'en fonction de la dépendance au charbon dans certains pays, les voitures électriques émettent globalement plus ou moins de CO₂ mais que même dans les contextes les plus défavorables ces émissions sont plus faibles que pour un véhicule thermique.

Figure 10: Empreinte carbone moyenne d'une voiture vendue en 2020 en fonction du pays et de la décarbonation des mix électriques – Segment D - 200 000 km | gCO₂e/km

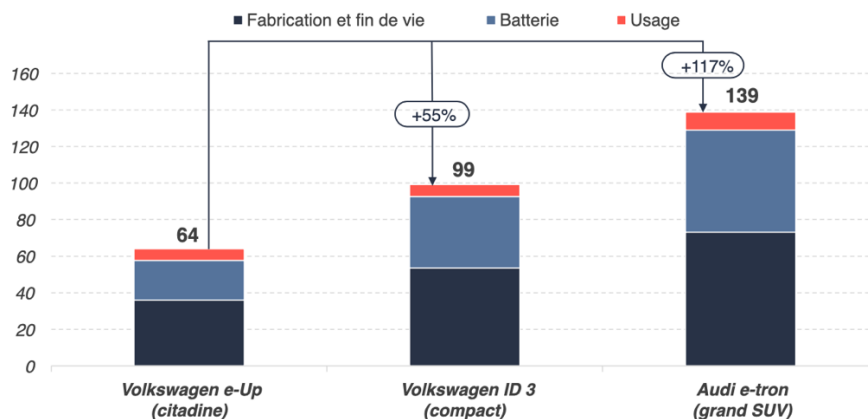


Source : Meunier, N., Mallet, C., Amant, S., Sorret, J., & Subtil, M. (2022, 22 février). Les idées reçues sur la voiture électrique. Carbone 4. <https://www.carbone4.com/analyse-faq-voiture-electrique>

Il convient toutefois de souligner que les résultats varient aussi selon le modèle analysé. Par exemple, comme le montre la figure 11 ci-dessous, une Audi e-tron émet près de deux fois plus de CO₂ qu'une Volkswagen e-Up sur un cycle de 150 000 km, en raison de sa masse et de sa batterie plus importante.

Figure 11: Empreinte carbone moyenne de voitures électriques en France en fonction du modèle

Empreinte carbone moyenne de voitures électriques en France en fonction du modèle - 150 000 km | gCO₂e/km



Source : Meunier, N., Mallet, C., Amant, S., Sorret, J., & Subtil, M. (2022, 22 février). Les idées reçues sur la voiture électrique. Carbone 4. <https://www.carbone4.com/analyse-faq-voiture-electrique>

Voici donc les hypothèses de cycle de vie selon Carbon 4:

- Distance de vie moyenne : 200 000 km
- Distance annuelle parcourue : 20 000 km
- Véhicule électrique avec le mix énergétique moyen de l'Union Européenne.
- Émissions totales :
 - Véhicule thermique: 271 g CO₂/km = 0,271 kg CO₂/km
 - Véhicule électrique : 109 g CO₂/km = 0,109 kg CO₂/km

On observe donc une économie moyenne de 162 g CO₂/km = 0,162 kg CO₂/km:

Calcul: $4 \times 20\,000 \text{ km} \times 0,162 \text{ kg CO}_2/\text{km} \div 1000 = 13 \text{ tCO}_2/\text{an}$

4.1.3.2.4 Le télétravail de 2 jours par semaine pour 26 employés

Hypothèses :

- Nombre total de jours ouvrés par an : 220
- 2 jours de télétravail par semaine ≈ 88 jours de télétravail/an
- Chaque jour évite un aller-retour en voiture : 2 trajets de 30 km = 60 km/jour
- Émissions d'un véhicule thermique : 0,271 kg/km

Calcul : $26 \times 88 \text{ jours} \times 60 \text{ km} \times 0,271 \div 1000 = 37,2 \text{ tCO}_2/\text{an}$

4.1.3.2.5 Le total des émissions évitées annuellement

Tableau 4: Récapitulatif des tonnes de CO₂ évitées

Descriptif	Émissions évitées (tCO ₂ e/an)
Vélo / transports en commun	11,8
Véhicules hybrides	6,7
Véhicules électriques	13
Télétravail	37,2
Total cumulé	68,7

En cumulant l'ensemble de ces postes, les économies totales atteignent **68,7 tonnes de CO₂** par an.

Il est toutefois important de préciser que ces chiffres ne prennent en compte que les émissions évitées liées aux déplacements domicile-travail. Les émissions indirectes générées par l'utilisation des espaces privés (chauffage, électricité, etc.) des employés en télétravail n'ont pas été incluses, faute de données suffisantes. Cette limite méthodologique constitue un axe d'amélioration à envisager à l'avenir pour renforcer la précision et la transparence de leur reporting environnemental.

4.1.3.3 Aspect éthique et achats responsables

Concernant les thématiques liées à l'éthique et aux achats responsables, des échanges approfondis avec la responsable des ressources humaines ainsi que des recherches documentaires internes m'ont permis d'identifier un ensemble de bonnes pratiques déjà en place au sein de l'entreprise :

- Des clauses anti-discrimination et règles de responsabilité dans l'usage des biens de l'entreprise (articles 23.1, 25.1 et 25.2 du règlement de travail de Quarteom).
- Formations régulières sur les risques de discrimination, la cybersécurité, l'usage des outils numériques et la prévention des addictions.
- Contrôle strict des paiements (vérification du RIB et validation obligatoire par le Managing Partner).
- Sécurisation des données grâce à des logiciels de protection (Sophos) et restrictions d'accès.

La plupart des informations relatives à cette thématique étaient déjà présentes dans le règlement de travail. Toutefois, elles n'étaient pas suffisamment quantifiables pour permettre la création de nouveaux indicateurs de performance (KPI). L'enjeu a donc été de réorganiser

ces éléments de manière cohérente, afin qu'ils soient correctement positionnés et facilement exploitables dans le cadre de l'évaluation RSE.

Une fois les quatre thématiques principales d'EcoVadis analysées et l'ensemble des données internes collectées, celles-ci ont été confrontées à l'échéancier établi lors de la première phase du projet. Cette étape m'a permis de valider et de m'assurer que chaque action envisagée s'inscrivait de manière cohérente dans la structure globale du projet, tout en répondant aux attentes de la plateforme.

4.1.4 Création des documents et axes d'améliorations

Dès lors, j'ai entamé la rédaction des documents à soumettre sur la plateforme EcoVadis. Je me suis donc appuyé sur les KPI élaborés précédemment ainsi que sur les informations disponibles, en respectant l'ordre de priorité défini selon la pondération des critères d'évaluation fixée en amont, pour rédiger ou mettre à jour les différents documents nécessaires à la cotation RSE de Quarteom.

4.1.5 Analyse concurrentielle

Comme mentionné au chapitre 3.3, suite à la création des documents et à la réponse au questionnaire EcoVadis, j'ai pu entamer la deuxième grande phase du projet : l'étude de marché, en commençant par une analyse concurrentielle du secteur de la consultance en RSE.

Grâce aux étapes précédentes, j'avais acquis une compréhension approfondie du fonctionnement de la plateforme EcoVadis, des attentes en matière de documentation, de priorisation des livrables et des mécanismes de cotation. Cela m'a permis d'aborder cette nouvelle phase avec une vision plus claire sur les besoins du marché et les pratiques existantes.

J'ai donc démarré cette analyse concurrentielle en regroupant les principaux acteurs présents sur le marché via une recherche en ligne. J'ai ensuite structuré les résultats dans un fichier Excel regroupant plusieurs informations clés : nom des entreprises, nature de l'offre, spécialisation sectorielle, région d'activité, positionnement, etc. Cet outil m'a permis de visualiser la diversité des offres disponibles dans le domaine de la RSE.

Dans un second temps, j'ai participé à l'événement « Tapio Day » organisé au campus du Solbosch, qui rassemblait plusieurs entreprises actives dans le domaine du développement durable. Cet événement m'a offert l'opportunité d'échanger directement avec des représentants de ces structures et de mieux comprendre leurs offres, leurs approches méthodologiques et leurs arguments commerciaux, enrichissant ainsi mon analyse concurrentielle par des données qualitatives.

Ce fichier Excel constitue désormais une base de données solide pour orienter la suite de l'étude de marché. Celle-ci servira également lors de l'élaboration de la stratégie commerciale intégrée dans le business plan pour le futur département RSE de Quarteom.

4.1.6 Planification et orientation des entretiens

Dans la continuité de l'étude de marché, il était essentiel de cibler les entreprises à interroger afin d'obtenir des retours pertinents et représentatifs de la demande potentielle en matière de consultance RSE.

Afin d'y parvenir, une enquête qualitative aura comme finalité une analyse des besoins du marché afin d'identifier les attentes des entreprises en matière d'accompagnement RSE.

Dans ce contexte, la plateforme EcoVadis, largement reconnue et utilisée à l'échelle internationale, constitue le point de référence. C'est pourquoi nous avons principalement ciblé les PME, qui sont fréquemment concernées par la nécessité d'obtenir une cotation EcoVadis, notamment lorsqu'elles souhaitent collaborer avec de grands groupes.

La plateforme EcoVadis est en effet souvent utilisée par les grands groupes car elle propose un système de benchmarking, permettant aux entreprises évaluées de se comparer à leurs concurrents au sein d'un même secteur. Par ailleurs, les grandes entreprises et groupes industriels y trouvent un outil de gestion de la performance RSE de leurs fournisseurs, grâce à une visibilité centralisée des cotations de ceux-ci.

Une fois la cible d'entreprises définie, j'ai procédé à une sélection des entreprises à interroger. Pour ce faire, j'ai exploité la base de données interne des clients de Quarteom, accessible via la plateforme « Bullhorn », ce qui m'a permis d'identifier et de contacter les entreprises correspondant à leurs critères d'intérêt.

Concernant Quarteom, cette demande de cotation EcoVadis a été demandée par Tractebel, filiale du groupe Engie, qui utilise cette plateforme pour évaluer l'ensemble de ses fournisseurs selon des critères sectoriels.

C'est pourquoi, j'ai organisé parallèlement deux entretiens approfondis à ce sujet.

Ceux-ci ont été réalisés grâce à la participation de deux personnes ayant un rôle important dans la transition durable de Tractebel :

- **Milad Molina**, responsable du département durabilité de Tractebel Belgique, m'a apporté une vision stratégique sur la politique RSE du groupe Engie, ses objectifs, et les moyens déployés;

- **Nicole Gislain**, en charge du procurement management, m'a permis de comprendre le processus de sélection des fournisseurs, les attentes précises en matière de documentation RSE, ainsi que les critères de performance analysés.

Voici les principales informations ressortant de ces 2 entretiens.

Tout d'abord, l'entreprise est active dans la conception de projets d'infrastructure, notamment dans les domaines de l'énergie, des bâtiments durables et du nucléaire. En tant que filiale du groupe Engie, elle est tenue de respecter les grandes orientations stratégiques fixées par la maison-mère, en particulier en matière d'ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Ces exigences trouvent leur origine dans les normes réglementaires telles que la loi Sapin II en France et la directive européenne CSRD, qui imposent des obligations croissantes de reporting extra-financier. Ainsi, l'approche RSE initialement volontaire s'est transformée, au fil du temps, en un cadre structuré guidé par des indicateurs ESG.

Ensuite, Tractebel évalue son empreinte carbone selon les trois périmètres définis par les standards internationaux (scope 1, 2 et 3) et s'engage à réduire ses émissions de CO₂ de 5 % par an, conformément à la démarche SBTi (Science-Based Targets Initiative). Des mesures concrètes sont mises en œuvre, telles que la réduction des déplacements professionnels, l'électrification de la flotte, l'achat d'énergie verte et la promotion du télétravail. L'impact environnemental est également pris en compte lors du choix des projets, grâce à un outil interne permettant une évaluation carbone avant de s'engager.

Sur le plan social, l'entreprise promeut la santé et la sécurité au travail, la diversité, l'inclusion, ainsi qu'une implication responsable envers les communautés locales. Le pilier de gouvernance repose quant à lui sur une sélection rigoureuse des partenaires selon des critères éthiques, et sur la mise en place de clauses ESG dans les contrats.

La stratégie ESG de Tractebel se caractérise par un double niveau de pilotage : d'une part, un reporting fonctionnel vers Engie, garantissant la conformité avec les exigences du groupe ; d'autre part, une gestion stratégique propre à Tractebel, qui lui permet d'adapter certaines actions à ses spécificités en tant que bureau d'ingénierie. Cette autonomie partielle se traduit notamment par la création d'outils d'évaluation alternatifs à EcoVadis pour les fournisseurs qui ne peuvent ou ne souhaitent pas rejoindre cette plateforme, parfois perçue comme trop contraignante.

Néanmoins, certaines obligations sont directement imposées par Engie à ses filiales, notamment en matière de sélection des fournisseurs. Ainsi, pour être référencé comme fournisseur préférentiel, un score minimum de 45 % sur la plateforme EcoVadis est exigé. Cette exigence a un impact direct sur la nouvelle évaluation EcoVadis dont j'ai eu la responsabilité, dans la mesure où Quarteom obtient actuellement un score de 40 %.

Puisque Tractebel représente l'un de ses clients majeurs il devient essentiel pour l'entreprise de franchir ce seuil afin de conserver son statut de fournisseur privilégié et de maintenir une relation commerciale stratégique.

Au-delà de cet aspect contractuel, cette exigence traduit également l'ambition environnementale du groupe Engie, qui vise la neutralité carbone à l'horizon 2045. Le respect des critères ESG devient ainsi un levier incontournable pour toute collaboration durable avec Tractebel. Les entreprises partenaires, en particulier les PME comme Quarteom, doivent dès lors structurer leur démarche RSE de manière rigoureuse, bien qu'elles disposent souvent de moyens plus restreints. Ce phénomène illustre clairement la manière avec laquelle les grandes entreprises transfèrent progressivement leurs exigences de durabilité à l'ensemble de leur chaîne de valeur. Exerçant ainsi une pression indirecte mais croissante sur les acteurs de plus petite taille pour qu'ils se conforment à des standards toujours plus élevés.

Enfin, Tractebel anticipe plusieurs défis à moyen et long terme, parmi lesquels la réduction de son empreinte carbone, l'adaptation au changement climatique (avec la nécessité de concevoir des infrastructures résilientes), et l'évolution du marché ESG dans un contexte géopolitique incertain. Pour rester compétitive, l'entreprise s'efforce de renforcer ses critères de sélection des projets selon des critères ESG élargis, d'investir dans l'innovation durable et d'intégrer les nouvelles attentes du marché. Ceci en s'alignant sur les réglementations européennes comme la CSRD ou la taxonomie verte. Cette démarche proactive pourrait inspirer les PME souhaitant structurer leur stratégie de durabilité de manière ambitieuse, mais réaliste

En résumé, ces éléments montrent que Tractebel joue un rôle d'acteur structurant. En diffusant les exigences ESG du groupe Engie vers ses partenaires, elle agit comme un levier de transformation sur la plupart de ces fournisseurs et clients. Cela représente une opportunité, mais aussi un défi pour les PME, qui doivent à la fois répondre à ces attentes croissantes et s'adapter à un environnement réglementaire en constante évolution. C'est dans ce contexte que l'accompagnement RSE devient stratégique, et que des structures comme Quarteom peuvent développer des offres de conseil ciblées pour aider les entreprises à répondre aux nouvelles normes.

Ces deux entretiens m'ont permis, à travers les informations que j'en ai tirées, de comprendre l'angle stratégique et l'angle opérationnel de la RSE, qui est particulièrement pertinent pour Quarteom et ses futurs clients PME.

Ces retours seront également utilisés lors de la réflexion autour de la stratégie commerciale à adopter et l'orientation à donner au futur département de consultance RSE de l'entreprise.

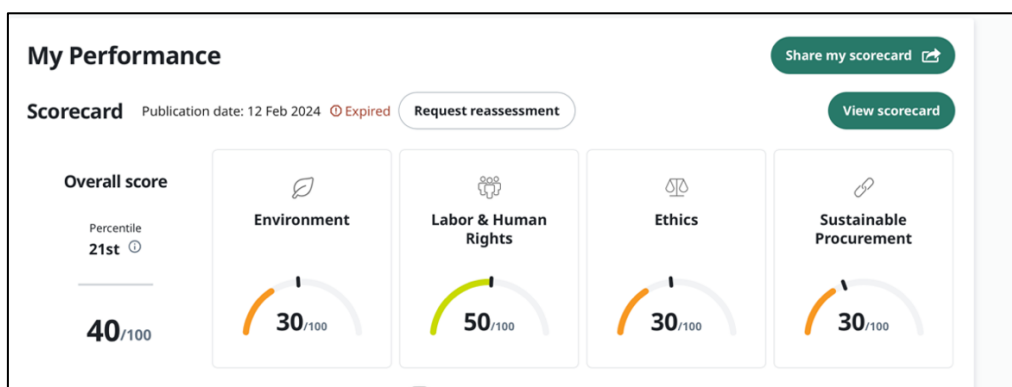
4.2 Phase 2 : Présentation des résultats

4.2.1 Notation EcoVadis

La première phase du projet visait à améliorer la cotation EcoVadis de l'entreprise. L'ensemble des recherches, des démarches internes et des efforts de structuration menés avaient pour objectif commun de renforcer les pratiques RSE de Quarteom et d'augmenter son score sur la plateforme. Cette amélioration visait à la fois à crédibiliser la stratégie RSE de l'entreprise, et à répondre aux attentes de clients sensibles aux enjeux de durabilité, comme Tractebel.

La première évaluation, datée du 12 février 2024 et affichée sur la figure 12, affichait un score global de 40 %, plaçant Quarteom au 21^e percentile. Cela signifie que 79 % des entreprises similaires évaluées par EcoVadis faisaient mieux.

Figure 12: Cotation Quarteom Février 2025

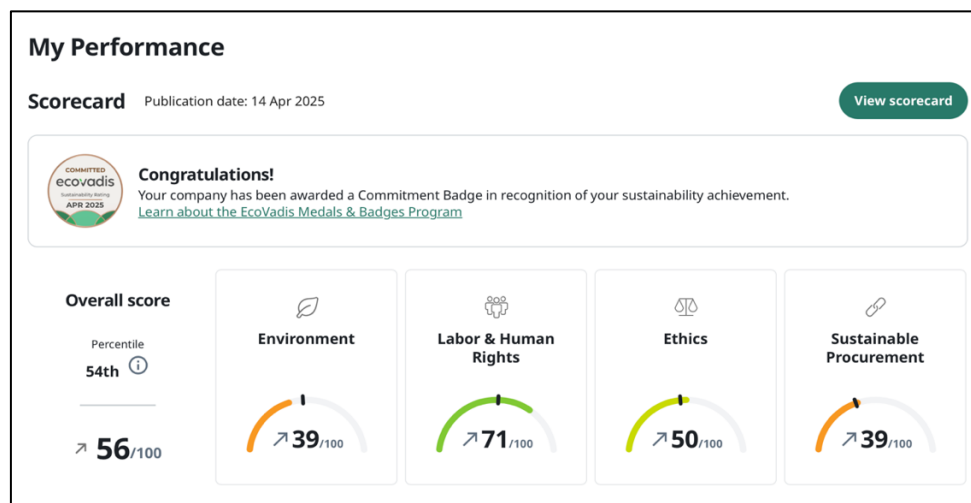


Source : EcoVadis

La seconde cotation, publiée le 14 avril 2025 et illustrée sur la figure 13, montre une nette amélioration avec un score global de 56 %, ce qui positionne désormais l'entreprise au 54^e percentile. En une année, Quarteom a donc dépassé plus de 30 % de ses concurrents dans la base EcoVadis.

De plus, cette nouvelle cotation permet à Quarteom de rester l'un des fournisseurs préférés de Tractebel et valide l'un des objectifs importants de cette nouvelle cotation.

Figure 13: Cotation Quarteom Avril 2025



Source : EcoVadis

Cette progression générale de 16 % est significative, mais est encore plus intéressante lorsqu'on analyse les résultats par thématique.

4.2.1.1 Environnement

Le score est passé de 30 % à 39 %. Cette progression modeste de 9 % montre que des actions ont été engagées, mais que le sujet reste un point faible pour l'entreprise. Il s'agit d'un axe de travail prioritaire pour les prochaines phases du projet. De plus, le score de cette thématique reste sous le benchmark du secteur, représenté par le trait noir sur la jauge.

4.2.1.2 Droits humains et conditions de travail (Labor & Human Rights)

C'est sur ce thème que l'amélioration est la plus importante : le score passe de 50 % à 71 %, soit une progression de 21 %. Cela peut s'expliquer par la mise en place de politiques internes plus formalisées (ex. charte RH, politique de non-discrimination, procédures de feedback), ainsi que par une meilleure documentation et traçabilité. Ce résultat place Quarteom bien au-dessus de la moyenne sectorielle.

4.2.1.3 Éthique

Le score progresse de 30 % à 50 %, ce qui constitue également un bond significatif (+20 %). Cette amélioration pourrait refléter l'intégration de règles internes de conduite, d'un code éthique ou encore de mécanismes de prévention de la corruption et des conflits d'intérêts.

4.2.1.4 Achats responsables (Sustainable Procurement)

Le score augmente de 30 % à 39 %. Comme pour l'environnement, l'amélioration reste modérée. Cela peut s'expliquer par une difficulté à imposer des exigences RSE à ses fournisseurs, ou par l'absence de critères RSE dans les appels d'offres. Ce domaine offre donc encore un fort potentiel de progression.

4.2.1.5 Résumé de la cotation

Enfin, l'obtention du badge "*Committed*" dans le programme de reconnaissance EcoVadis montre que les efforts fournis ne sont pas uniquement visibles dans les chiffres, mais aussi reconnus formellement. Ce badge peut être utilisé comme outil de communication auprès des clients et partenaires pour valoriser l'engagement de l'entreprise.

En résumé, l'amélioration globale et par thématique témoigne de l'efficacité des actions mises en œuvre lors de la première phase du projet. Elle permet à Quarteom de passer d'une position faible à un niveau moyen solide, tout en mettant en avant les domaines à renforcer pour atteindre un niveau d'excellence.

4.2.2 Résultats de l'enquête quantitative

4.2.2.1 Présentation de l'outil et méthodologie de diffusion

Afin de compléter les données relatives aux besoins en matière de RSE et de valider certaines hypothèses issues de l'analyse qualitative, une enquête quantitative a été conçue à l'aide du formulaire en ligne «*Google Forms*». Cette enquête visait à recueillir des informations plus directes, synthétiques et accessibles, tout en élargissant le public cible par rapport aux entretiens réalisés.

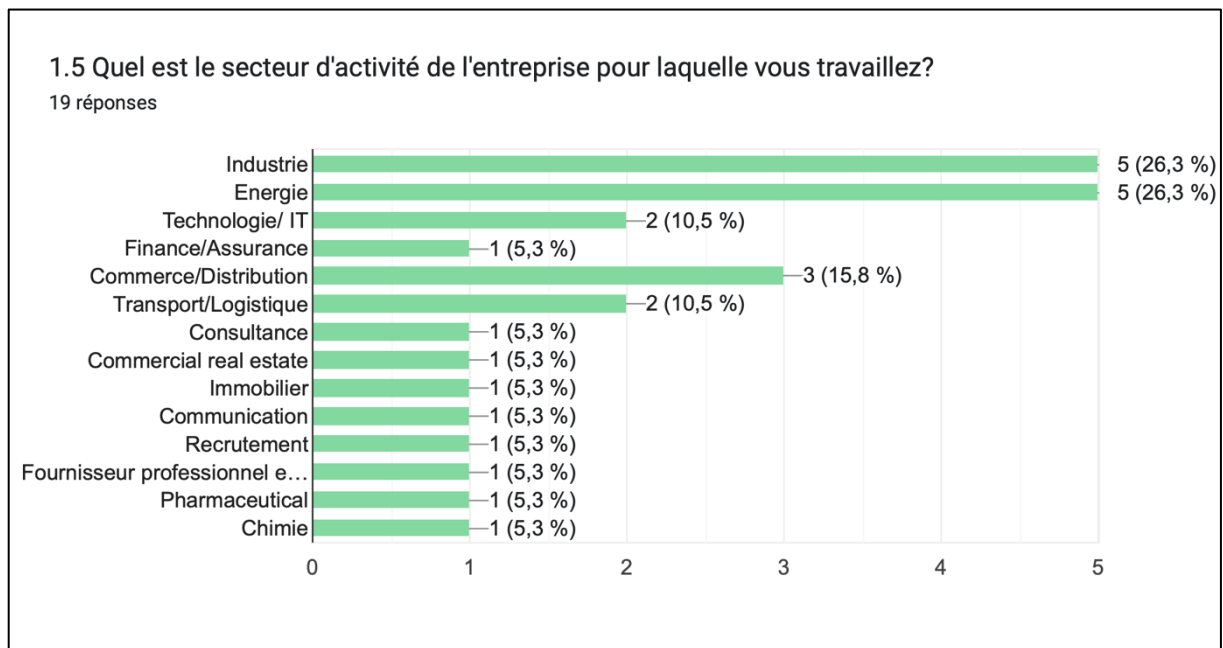
Le questionnaire a été diffusé à travers le réseau professionnel de Quarteom et via les réseaux sociaux. L'objectif était de toucher un panel varié d'entreprises en termes de taille, de secteur et de niveau de maturité RSE.

Pour obtenir une lecture et une classification des résultats plus précises, l'analyse a été enrichie par l'utilisation de l'intelligence artificielle, permettant d'identifier automatiquement les récurrences thématiques, d'analyser les réponses ouvertes, et de dégager des tendances.

4.2.2.2 Résultats chiffrés

L'enquête a permis de recueillir un total de 19 réponses complètes, provenant de 16 entreprises actives dans 14 secteurs d'activité différents comme l'illustre la figure 14. Ce chiffre reflète une certaine diversité dans la répartition des réponses.

Figure 14: Répartition des secteurs d'activités des entreprises des répondants



Source : Données issues de l'enquête quantitative

En ce qui concerne la taille des entreprises interrogées, la répartition est relativement équilibrée :

- 7 entreprises (36,8 %) comptent entre 50 et 250 employés
- 7 entreprises (36,8 %) ont plus de 1 000 employés
- 3 entreprises (15,8 %) regroupent moins de 50 salariés
- 2 entreprises (10,5 %) se situent entre 250 et 1 000 employés

D'un point de vue géographique :

- 11 entreprises (57,9 %) opèrent à l'international
- 8 entreprises (42,1 %) se concentrent sur le marché national uniquement

Concernant le chiffre d'affaires :

- 12 entreprises (63,2 %) déclarent un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros
- 4 entreprises (21,1 %) se situent entre 1 et 10 millions
- 2 entreprises (10,5 %) ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 milles euros

Le degré d'intérêt personnel pour la responsabilité sociétale des entreprises est globalement favorable, même s'il varie d'un répondant à l'autre :

- 8 répondants (42,1 %) déclarent un intérêt moyen
- 6 répondants (31,6 %) manifestent un fort intérêt
- 5 répondants (26,3 %) se disent peu concernés, mais intéressés

Sur le plan organisationnel, la structuration des démarches RSE reste inégale :

- 8 entreprises (42,1 %) disposent d'une stratégie RSE formalisée
- 7 entreprises (36,8 %) n'en ont pas
- 4 entreprises (21,1 %) ne savent pas ou n'ont pas répondu

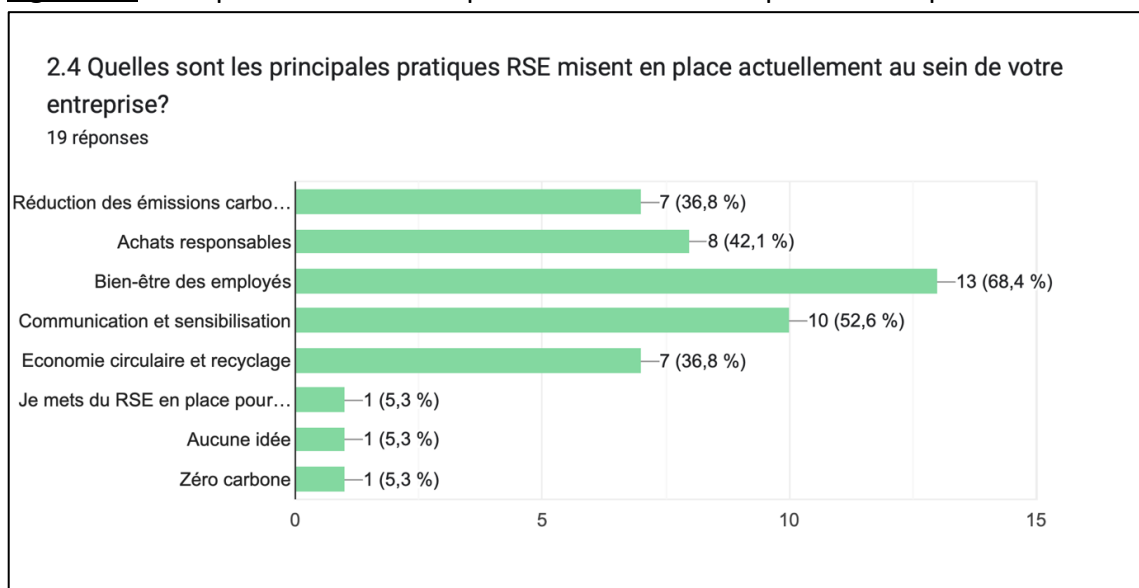
Concernant le budget mensuel dédié à la RSE, la majorité n'a pas de budget identifié ou ne sait pas répondre à cette question

En matière de reconnaissance externe :

- 6 entreprises (31,57 %) possèdent un label ou une certification (ISO, EcoVadis, etc.)
 - 13 entreprises (68,43 %) n'en ont pas ou ne savent pas
- Les pratiques RSE actuellement mises en œuvre sont variées. Les réponses sont illustrées sur la figure 15.

À propos des exemples de pratiques RSE mises en place au sein des entreprises, ceux-ci sont repris dans la figure 15.

Figure 15: Pratiques RSE mises en place au sein des entreprises des répondants



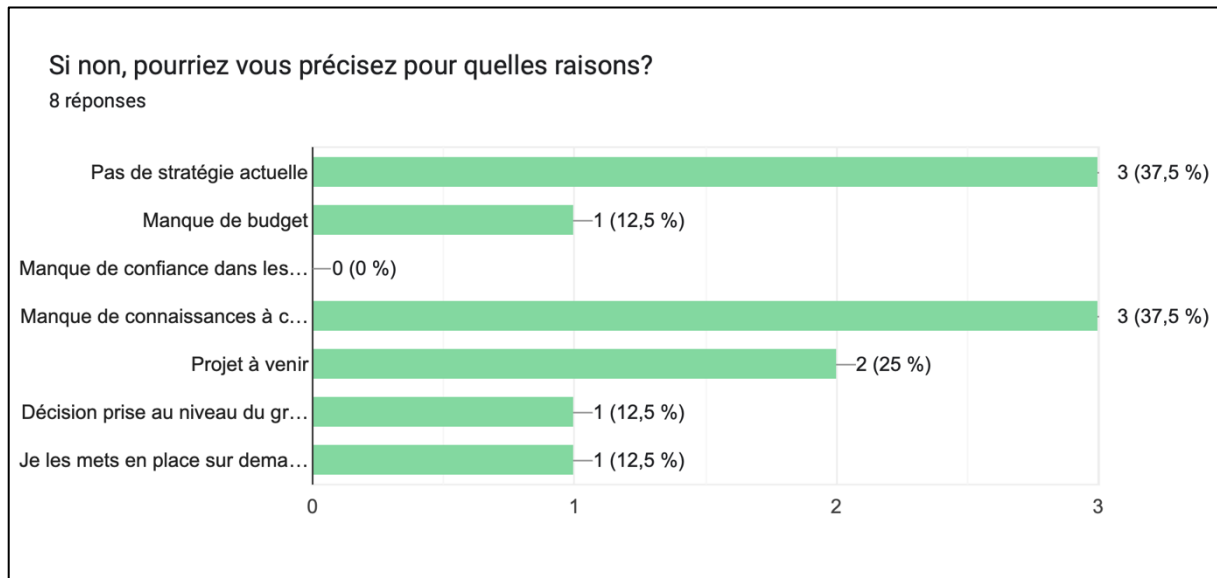
Source : Données issues de l'enquête quantitative

La question du recours à la consultance en matière de RSE révèle une expérience encore limitée :

- 16 entreprises (84,2 %) ne l'ont jamais fait, souvent par manque de connaissance ou d'intérêt identifié
- 3 entreprises (15,8 %) ont déjà eu recours à un cabinet de consultance RSE

Les raisons justifiant un frein lors d'une nouvelle stratégie RSE sont mentionnées sur la figure 16.

Figure 16: Raisons pour ne pas solliciter une nouvelle stratégie RSE au sein des entreprises des répondants



Source : Données issues de l'enquête quantitative

Parmi les services jugés les plus utiles dans le cadre d'une assistance RSE, on retrouve :

- L'accompagnement à la conformité réglementaire
- L'évaluation de la maturité RSE
- La mise en place de plans d'action
- Le suivi d'indicateurs et de KPIs

Les critères de sélection les plus importants dans le choix d'un cabinet de consultance sont les suivants :

- Expertise sectorielle (mentionnée par plus de 70 % des répondants)
- Accompagnement personnalisé (52 %)
- Coûts, réputation, et solutions technologiques également cités

Les répondants s'accordent largement sur l'évolution du contexte réglementaire :

- 18 répondants sur 19 (94,7 %) estiment que la pression réglementaire en matière de RSE va augmenter dans les prochaines années

Concernant leur positionnement par rapport aux obligations légales :

- 8 répondants (42,1 %) souhaitent aller au-delà des exigences réglementaires
- 7 répondants (36,8 %) sont incertains ou encore en réflexion
- 4 répondants (21,1 %) comptent se limiter à la stricte conformité

La perception des plateformes d'évaluation telles qu'EcoVadis est plus nuancée :

- 6 personnes (31,57 %) les considèrent comme un atout stratégique

- 12 personnes (63,15%) indiquent ne pas avoir suffisamment d'information pour se prononcer
- 1 personne (5,26 %) les perçoit comme une contrainte

Enfin, l'enquête a également permis d'évaluer l'intérêt pour une éventuelle offre de consultance RSE développée par Quarteom :

- 4 répondants (21,1 %) se disent intéressés
- 13 répondants (68,4 %) sont indécis
- 2 répondants (10,5 %) ne sont pas intéressés

Les critères qui inciteraient les répondants à faire appel à Quarteom dans ce domaine sont :

- Des solutions innovantes (outils numériques, automatisation, etc.)
- Une expertise sectorielle, notamment dans le secteur de l'énergie
- Un accompagnement sur mesure, adapté aux spécificités de l'entreprise

L'analyse détaillée et l'interprétation de ces résultats seront développées dans la section « 4.3.1.1 : Analyse et tendances des résultats » afin d'évaluer la pertinence du développement d'un département RSE au sein de Quarteom.

4.2.3 Enquête qualitative

4.2.3.1 Présentation de l'approche et méthodologie d'enquête

Comme expliqué au point précédent, en complément de l'enquête quantitative, une série d'entretiens a été menée afin d'approfondir les pratiques actuelles et les attentes des entreprises en matière de RSE. Cette approche qualitative avait pour but de recueillir des informations plus riches, contextualisées, et représentatives de différentes réalités organisationnelles que les réponses de l'enquête quantitative.

Au total, 15 entretiens ont été réalisés avec des entreprises de tailles variées (PME, grandes entreprises, secteur public), et également issues de secteurs multiples tels que l'énergie, l'industrie, le conseil, l'agroalimentaire, la logistique ou encore les services. Les personnes interrogées occupaient des fonctions à responsabilité (direction générale, ressources humaines, qualité, achats ou durabilité), garantissant une bonne connaissance des enjeux RSE internes.

Les entretiens ont été réalisés en face à face ou par visioconférence, selon les disponibilités. Chaque échange a duré entre 30 minutes et 1 heure, suivant un guide d'entretien structuré autour de quatre axes principaux :

1. Niveau de maturité RSE perçu et actions déjà mises en place ;
2. Freins et leviers rencontrés dans la structuration de la démarche ;
3. Attentes vis-à-vis d'un accompagnement externe ;

4. Perception des plateformes de notation (EcoVadis, B Corp, etc.).

Les réponses ont ensuite été retranscrites et analysées à l'aide d'une méthode d'analyse de contenu réalisée par l'intelligence artificielle. L'objectif était d'identifier des thèmes récurrents, des différences de perception selon le profil de l'entreprise, et des opportunités concrètes pour un cabinet comme Quarteam.

4.2.3.2 Résultats principaux

L'analyse des entretiens sera approfondie au point « 4.3.1.1 : Analyse qualitative des entretiens » mais nous pouvons déjà mettre en avant plusieurs tendances fortes :

- **Un intérêt croissant** pour la RSE. La majorité des entreprises interrogées ont initié une réflexion sur leur impact social et environnemental, mais seules quelques-unes disposent d'une stratégie RSE formalisée ou d'indicateurs suivis. Les démarches restent souvent ponctuelles ou pilotées par des individus motivés, plutôt que structurées à l'échelle organisationnelle.
- **Des leviers largement partagés**, tels que : la pression croissante des clients, notamment dans les appels d'offres, la volonté d'attirer et fidéliser les talents sensibles aux valeurs d'entreprise, le besoin de se conformer aux nouvelles exigences réglementaires (CSRD, taxonomie...).
- **Des freins récurrents**, surtout dans les PME : manque de temps et de ressources internes, difficulté à savoir par où commencer, complexité perçue des référentiels et absence d'outils adaptés aux petites structures.
- **Des attentes très ciblées vis-à-vis d'un cabinet externe**, exprimées par l'ensemble des profils interrogés : un accompagnement concret et adapté à la taille de l'entreprise, une capacité à formaliser les démarches existantes de manière crédible, un regard extérieur pour objectiver les pratiques et identifier les axes d'amélioration, un soutien à la réponse aux évaluations externes (EcoVadis par exemple), perçues comme des contraintes mais aussi comme des opportunités de structuration.

Enfin, une perception nuancée des plateformes de notation a été relevée :

- Certaines grandes entreprises y voient un outil stratégique de communication et d'opérations ;
- D'autres PME y perçoivent une forme de pression, sans toujours comprendre les bénéfices directs d'une notation.

4.3 Phase 3 : Analyse et discussion des résultats

4.3.1 Enquête quantitative

4.3.1.1 Analyse et tendances des résultats

L'analyse des résultats révèle plusieurs tendances intéressantes, bien que celles-ci doivent être interprétées avec précaution en raison de la taille modeste de l'échantillon.

Tout d'abord, le niveau d'intérêt pour la RSE, bien qu'inégalement réparti, témoigne d'une sensibilité croissante dans l'ensemble des entreprises interrogées. Cette ouverture s'exprime même chez les répondants peu familiers avec la RSE, qui voient dans ce domaine un potentiel de développement à moyen terme. Le fait que près d'1/3 des répondants affiche un fort attrait pour le sujet, combiné à l'unanimité sur la montée des exigences réglementaires, renforce l'idée de la mise en place de solutions d'accompagnement.

Concernant les critères de sélection d'un cabinet de consultance RSE, les éléments les plus fréquemment mentionnés sont :

- l'expertise sectorielle du prestataire ;
- la capacité à proposer un accompagnement personnalisé et flexible ;
- la réputation et la crédibilité de l'entreprise ;
- la réactivité et l'efficacité des solutions proposées ;
- et, dans certains cas, l'innovation technologique.

Ces résultats rejoignent ceux des entretiens qualitatifs, apportant ainsi une forme de validation croisée, malgré la limite du nombre de répondants.

Un point important concerne la connaissance d'EcoVadis. Une partie significative des répondants ne connaît pas ou peu la plateforme, ce qui indique un besoin d'information et de sensibilisation. Ce constat suggère que la consultance en RSE ne doit pas se limiter à la production de livrables, mais intégrer également un rôle instructif, en particulier auprès des PME.

Enfin, si l'intérêt confirmé pour une offre Quarteom reste minoritaire, la forte proportion d'indécis (plus des 2/3) traduit un marché incertain, composé de structures potentiellement réceptives mais encore mal informées ou peu exposées. Cela met en évidence une opportunité stratégique pour positionner une offre claire, accessible et axée sur la montée en compétences des entreprises.

4.3.2 Analyse croisée des résultats

Afin d'approfondir la compréhension des réponses issues de l'enquête quantitative, une analyse croisée a été menée entre certaines variables clés : la taille de l'entreprise, la portée géographique, le niveau d'intérêt pour la RSE et la perception des plateformes comme

EcoVadis. L'objectif de cette démarche n'est pas de produire des corrélations statistiques, compte tenu de la taille réduite de l'échantillon, mais d'approfondir certaines tendances générales, utiles pour la définition du positionnement stratégique adapté pour Quarteom.

4.3.2.1 Taille de l'entreprise et engagement RSE

L'analyse croisée entre la taille de l'entreprise et le niveau d'intérêt pour la RSE permet d'identifier plusieurs tendances intéressantes. Les grandes entreprises, en particulier celles comptant plus de 1 000 employés, semblent les plus sensibilisées à la thématique : 3 d'entre elles expriment un fort intérêt pour la RSE, tandis que 2 se situent à un niveau d'intérêt moyen. Cela confirme l'idée que les structures de grande taille, souvent soumises à des obligations de reporting ou à des pressions externes (clients, investisseurs), tendent à développer une approche plus proactive.

Les entreprises de taille intermédiaire (50 à 250 employés) présentent une répartition équilibrée des niveaux d'intérêt et se rapproche des grandes entreprises, avec 2 réponses "moyen" et 3 "fort", ce qui montre une dynamique positive vers l'intégration de la RSE.

En revanche, les entreprises de moins de 50 employés manifestent exclusivement un intérêt modéré (3 réponses "moyen"), sans déclarer d'enthousiasme marqué. Cela laisse penser que les plus petites structures, bien que curieuses, ne perçoivent pas encore la RSE comme un enjeu stratégique prioritaire.

En somme, cette analyse met en évidence une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et son niveau d'engagement ou d'intérêt pour la RSE, ce qui renforce la pertinence d'une offre de consultance différenciée selon la taille et les ressources internes des entreprises.

4.3.2.2 Taille de l'entreprise et intérêt pour une offre de consultance RSE (Quarteom)

Le croisement entre la taille des entreprises et leur intérêt pour une offre de consultance RSE, telle que celle envisagée par Quarteom, met en évidence des tendances contrastées.

Les entreprises de plus de 1 000 salariés apparaissent comme les plus indécises : 6 sur 7 déclarent "ne pas savoir", et aucune n'a exprimé d'intérêt explicite. Cela peut refléter une politique RSE déjà en place, rendant l'intérêt pour une nouvelle offre moins fort, ou un besoin de personnalisation très poussé pour capter leur attention.

À l'opposé, les entreprises de taille moyenne (50 à 250 employés) sont celles qui affichent le plus grand intérêt : 3 répondants sur 7 se disent intéressés, tandis que les autres se déclarent principalement indécis. Ce segment semble donc particulièrement réceptif à une offre bien positionnée, apportant à la fois structuration et accompagnement.

Les plus petites structures (moins de 50 salariés) présentent des résultats plus partagés : sur 3 répondants, 1 est intéressé, 1 est indécis et 1 n'est pas intéressé. Ce profil suggère une sensibilité plus marquée aux contraintes budgétaires ou à la méconnaissance du sujet.

Enfin, les entreprises entre 250 et 1 000 salariés, bien que peu représentées (2 répondants), ne manifestent aucun intérêt direct ni refus, se positionnant uniquement comme indécises.

Globalement, cette analyse laisse donc entrevoir une fenêtre d'opportunité au sein des PME de 50 à 250 salariés, un segment à la fois engagé, curieux, et demandeur d'accompagnement structurant.

4.3.2.3 Portée internationale et connaissance d'EcoVadis

L'analyse croisée entre la portée géographique de l'entreprise et sa perception des plateformes d'évaluation comme EcoVadis met en lumière un résultat assez contre-intuitif. Parmi les entreprises ayant une portée internationale (11 répondants), une majorité (7) déclare "ne pas savoir" se positionner vis-à-vis d'EcoVadis. Seules 3 entreprises perçoivent la plateforme comme un atout, et aucune ne la considère comme une contrainte.

À l'inverse, les entreprises opérant uniquement sur le marché national (8 répondants) présentent une diversité de réponses: 3 répondants voient EcoVadis comme un atout, 2 ne savent pas, 1 ne connaît pas la plateforme, et 1 répond qu'elle est une contrainte.

Ces résultats suggèrent que, bien que les entreprises internationales soient plus exposées à des standards globaux, elles ne sont pas forcément plus avancées ou mieux informées en ce qui concerne des outils comme EcoVadis. Au contraire, une partie significative de ces entreprises n'exprime pas de position claire, reflétant potentiellement une approche encore trop exploratoire ou un manque de sensibilisation.

Cela renforce l'importance pour Quarteom de déployer une partie focalisée sur l'accompagnement pédagogique, y compris pour les structures opérant à l'international, et de ne pas considérer la dimension géographique comme un indicateur automatique de maturité RSE.

4.3.2.4 Intérêt pour la RSE et positionnement vis-à-vis des obligations légales

L'analyse croisée entre l'intérêt pour la RSE et la position adoptée face aux obligations légales fait ressortir des tendances claires. Parmi les personnes très intéressées par la RSE, la majorité (5 sur 6) souhaite aller au-delà des exigences légales, montrant ainsi une volonté d'engagement volontaire. Seule une personne dans ce groupe prévoit de se limiter au strict respect des législations.

À l'inverse, chez celles et ceux qui montrent peu d'intérêt pour la RSE, les réponses sont plus dispersées : 3 sur 5 ne savent pas encore la position à adopter, ce qui montre une certaine hésitation ou un manque de connaissance du cadre légal. Les deux autres prévoient de respecter uniquement les exigences de base ou d'en faire un peu plus.

Enfin, les personnes ayant un intérêt moyen pour la RSE se répartissent dans les trois catégories, mais près de la moitié (4 sur 8) restent également dans le flou.

En résumé, plus l'intérêt pour la RSE est fort, plus l'entreprise est susceptible d'aller au-delà du minimum légal. Cette observation confirme l'importance de proposer une offre de consultance adaptée au niveau d'engagement et de maturité de chaque client.

4.3.2.5 Secteur d'activité et perception des outils RSE

Le croisement entre le secteur d'activité des entreprises et leur perception des plateformes d'évaluation comme EcoVadis permet de dégager certaines tendances, même si les résultats doivent être interprétés avec prudence en raison du nombre limité de réponses.

Les entreprises issues de secteurs bien structurés ou soumis à une forte réglementation, comme la chimie ou l'immobilier commercial, ont une perception globalement positive de ce type d'outils. Toutes les entreprises de ces secteurs considèrent EcoVadis comme un atout, ce qui montre qu'elles sont déjà familières avec les démarches de certification ou d'évaluation externe.

Dans le secteur de la distribution, les avis sont plus partagés. Un répondant valorise EcoVadis, tandis que deux autres ne prennent pas position ou indiquent ne pas savoir. Cette diversité peut s'expliquer par des niveaux d'engagement RSE différents selon le type ou la taille de l'entreprise.

À l'opposé, dans des secteurs comme la communication et la consultance, les répondants montrent une incertitude plus marquée. Aucun ne considère EcoVadis comme un atout, et plusieurs déclarent ne pas connaître suffisamment la plateforme pour donner un avis. Cela reflète un usage encore limité de ce type d'outils dans des domaines où les exigences en matière de RSE sont parfois moins formalisées.

Ces éléments montrent que la perception d'EcoVadis dépend fortement du secteur d'activité. Certains domaines sont déjà familiers avec les évaluations externes, tandis que d'autres ont encore besoin d'un accompagnement pour comprendre leur utilité. Cela confirme l'intérêt de proposer une offre de consultance qui tienne compte des spécificités sectorielles.

4.3.2.6 Critères de sélection selon la taille d'entreprise

Enfin, un croisement entre la taille de l'entreprise et les critères évoqués pour choisir un cabinet de consultance RSE fait apparaître deux dynamiques complémentaires :

- Les petites entreprises privilégient la pédagogie, la flexibilité, la proximité, et la simplicité des outils ;
- Les grandes structures, quant à elles, mettent en avant la spécialisation sectorielle, l'efficacité, la capacité à fournir des livrables normés, et l'intégration d'outils digitaux avancés.

Cette distinction renforce l'idée que l'offre de Quarteom devra être capable de s'adapter à des attentes très différenciées selon les profils clients.

4.3.2.7 Conclusion de l'analyse croisée

L'analyse croisée des résultats de l'enquête permet de tirer plusieurs enseignements utiles pour construire une offre de consultance RSE adaptée aux besoins du marché. Même si le nombre de réponses reste limité, les tendances qui se dégagent donnent des repères intéressants pour le positionnement stratégique de Quarteom.

Tout d'abord, la taille de l'entreprise joue un rôle important dans la façon dont la RSE est perçue. Les grandes entreprises semblent plus engagées et plus actives sur le sujet, alors que les petites structures montrent un intérêt plus modéré. Cela se reflète aussi dans leur ouverture à la consultance : les PME de taille moyenne (entre 50 et 250 salariés) apparaissent comme les plus ouvertes à un accompagnement externe, tandis que les très grandes entreprises sont plus hésitantes, sans doute parce qu'elles disposent déjà de ressources en interne.

Ensuite, le niveau d'intérêt personnel pour la RSE est un bon indicateur de la stratégie adoptée par l'entreprise. Plus cet intérêt est élevé, plus les répondants souhaitent aller au-delà des obligations légales. À l'inverse, un intérêt faible est souvent associé à une position d'attente ou à un manque de clarté. Cela montre l'importance de sensibiliser les entreprises aux enjeux de la RSE, notamment via des approches pédagogiques.

Par ailleurs, la dimension internationale d'une entreprise ne garantit pas forcément une meilleure connaissance des outils comme EcoVadis. Plusieurs entreprises actives à l'international ont exprimé une certaine incertitude à ce sujet, ce qui renforce l'idée qu'un accompagnement pédagogique est nécessaire, même pour les structures globales.

Le secteur d'activité influence aussi la perception des outils d'évaluation. Les secteurs soumis à des normes strictes, comme la chimie ou l'immobilier, sont plus à l'aise avec des plateformes comme EcoVadis. D'autres, comme la communication ou la consultance, semblent encore peu

exposés à ce type d'outils. Il est donc pertinent d'adapter l'offre selon le secteur et son niveau de familiarité avec les pratiques RSE.

Enfin, les critères de choix d'un cabinet de consultance varient selon la taille de l'entreprise. Les petites structures recherchent des solutions simples, accessibles et proches de leurs réalités, tandis que les grandes entreprises attendent de la spécialisation, des résultats concrets et des outils numériques intégrés. Cela montre qu'il est essentiel de proposer une offre modulable, qui s'ajuste aux attentes spécifiques de chaque profil.

En résumé, cette analyse permet de mieux comprendre les différents types de clients potentiels et d'imaginer une offre de consultance RSE claire, structurée et adaptée, qui répond aux besoins identifiés de manière ciblée.

4.3.2.8 Limites et portées

Bien que cette enquête ait permis de recueillir des enseignements précieux sur les perceptions, les besoins et les attentes des entreprises en matière de RSE, plusieurs limites méthodologiques et statistiques doivent être soulignées.

4.3.2.8.1 Taille de l'échantillon et représentativité

Le premier facteur limitant concerne la taille restreinte de l'échantillon : seuls 19 répondants, issus de 16 entreprises différentes, ont participé à l'enquête. Bien que ces réponses couvrent 14 secteurs d'activité distincts et plusieurs tailles d'entreprises, ce nombre reste insuffisant pour garantir une représentativité statistique solide de l'ensemble des entreprises belges ou européennes.

Ce faible effectif entraîne une marge d'erreur importante et rend toute tentative de généralisation compliquée. Les tendances identifiées ne peuvent donc pas être ramenées à l'ensemble des entreprises, mais doivent être lues comme des indicateurs venant accompagner et valider les observations tirées des entretiens et de la recherche documentaire. L'intérêt de cette enquête repose ainsi davantage sur l'orientation stratégique qu'elle fournit, que sur sa valeur indicative.

4.3.2.8.2 Biais d'auto-sélection

En lien avec le point précédent, il convient aussi de mentionner un biais d'auto-sélection, lié à toute enquête à participation volontaire. Le questionnaire n'ayant pas été rempli de manière aléatoire, les répondants sont probablement ceux qui se sentent déjà concernés ou curieux à propos des questions de durabilité. Il est donc probable que les entreprises peu engagées ou indifférentes à la RSE soient sous-représentées, ce qui pourrait fausser la perception globale d'intérêt et de maturité.

4.3.2.8.3 Biais de désirabilité sociale

Enfin, au-delà des biais précédemment identifiés, il convient de mentionner un biais de désirabilité sociale, potentiellement présent dans ce type d'enquête. Ce biais désigne la tendance qu'ont certains répondants à donner des réponses perçues comme socialement valorisantes ou conformes aux attentes sociétales, notamment sur des sujets sensibles comme l'environnement, la gouvernance ou les droits humains. Dans le cas présent, ce biais est d'autant plus probable que le questionnaire n'était pas totalement anonyme, ce qui a pu influencer certaines réponses, en particulier lorsque le répondant représentait directement son entreprise.

Il est donc possible que certaines personnes aient surestimé l'intérêt réel de leur entreprise pour la RSE, valorisé certaines pratiques en cours, ou minoré les freins et obstacles rencontrés, dans une logique de préservation de l'image ou d'alignement avec les normes perçues comme « légitimes ». Cette tendance, bien qu'elle reste difficile à objectiver, peut induire une lecture légèrement optimiste des résultats obtenus, qu'il est donc utile de lire avec prudence.

4.3.2.8.4 Limites des analyses croisées

Une autre limite concerne l'utilisation d'analyses croisées, dont la portée analytique reste fortement limitée dans ce contexte. Ces analyses visent à identifier des corrélations ou des différences significatives entre groupes de répondants (par exemple selon la taille de l'entreprise, le secteur ou la présence à l'international). Toutefois, le nombre d'observations dans chaque sous-groupe est souvent très faible, parfois réduit à deux ou trois cas.

Par exemple, un croisement entre la taille de l'entreprise et la perception d'EcoVadis peut reposer sur des catégories aussi petites que trois grandes entreprises contre deux PME. Dans un tel contexte, le poids relatif de chaque réponse devient trop important pour garantir une interprétation fiable.

De plus, certaines réponses ouvertes sont formulées de façon très différente, ce qui rend leur regroupement par thème difficile. Même avec l'appui d'une intelligence artificielle, il reste une part importante d'interprétation, surtout avec un nombre limité de réponses.

4.3.2.8.5 Portée analytique et complémentarité

Malgré ces biais, les résultats conservent une valeur indicative. Ils offrent une représentation partielle mais cohérente de la diversité des profils d'entreprises interrogées, et mettent en avant des tendances similaires avec les résultats issus de l'analyse qualitative. Ce croisement d'approches, entre questionnaire, entretiens et analyse documentaire, permet d'établir un diagnostic de terrain fiable même si la portée statistique reste limitée.

Enfin, cette enquête quantitative ne vise pas à fournir une vérité générale, mais à éclairer la réflexion stratégique à l'échelle d'une société telle que Quarteom, en soulignant les freins, les

attentes et les potentielles opportunités pour structurer une offre de services RSE différenciée et réaliste.

4.3.3 Enquête qualitative

4.3.3.1 Analyse qualitative des entretiens

Pour compléter les résultats issus de l'enquête quantitative, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 15 entreprises aux profils variés, tant en termes de taille que de secteur d'activité. Ces échanges ont permis de mieux comprendre la manière dont la RSE est perçue, les obstacles fréquemment rencontrés, ainsi que les attentes exprimées en matière d'accompagnement. L'analyse qui suit présente une synthèse structurée de ces entretiens, accompagnée d'interprétations et de croisements destinés à éclairer le positionnement d'une offre de consultance RSE adaptée.

4.3.3.1.1 Place de la RSE dans la stratégie des entreprises

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est perçue comme un sujet important par la plupart des personnes interrogées. Toutefois, son intégration dans la stratégie varie fortement en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son niveau de maturité organisationnelle. Certaines grandes entreprises industrielles, comme Carmeuse ou NLMK, ont déjà mis en place une structure dédiée à la RSE, directement liée à des fonctions de la performance environnementale ou sociale. À l'inverse, des structures plus petites, telles que Ma Balise ou Impacteo, abordent la RSE avant tout comme une démarche fondée sur des valeurs humaines, souvent portées par la direction, mais sans cadre structuré.

Un constat ressort de ces échanges : les points de départ vers une démarche RSE sont très divers. Pour certains, elle répond à des exigences extérieures, comme celles de clients ou de partenaires. Pour d'autres, elle s'inscrit dans une volonté d'améliorer le bien-être au travail ou de donner plus de sens à la gestion de l'entreprise. Cela montre que la RSE, dans beaucoup de cas, reste conditionnée par des convictions internes et par le contexte propre à chaque organisation, plus que par une volonté stratégique clairement définie.

4.3.3.1.2 Attentes vis-à-vis de la consultance RSE

L'un des enseignements clés issus des entretiens est que les entreprises ne se contentent plus d'un accompagnement stratégique généraliste en matière de RSE. Trois grandes attentes se dégagent de manière récurrente.

D'abord, les entreprises souhaitent bénéficier de **solutions concrètes**, faciles à comprendre et adaptables à leur réalité. Cette demande est particulièrement forte au sein des PME, qui se montrent souvent réticentes face aux approches perçues comme trop théoriques ou éloignées de leurs contraintes opérationnelles.

Ensuite, elles attendent un **accompagnement personnalisé**, qui respecte leur rythme d'évolution, leur culture interne et leurs priorités. Le consultant est vu non pas comme un simple évaluateur externe, mais comme un partenaire, capable de les guider dans leur transition.

Enfin, les entreprises attachent beaucoup d'importance à **la qualité des livrables** produits. Elles recherchent des documents utiles, clairs et directement mobilisables, que ce soit pour communiquer en interne, structurer leur démarche ou répondre à des demandes externes. La capacité à produire des supports visuels et pragmatiques est donc particulièrement valorisée.

Dans l'ensemble, ces attentes traduisent une volonté de rendre la RSE concrète et applicable au quotidien, plutôt que de la réduire à une démarche administrative ou à des outils d'évaluation figés.

4.3.3.1.3 Freins à l'intégration de la RSE

Les entreprises interrogées rencontrent différents types de freins lorsqu'il s'agit de mettre en place une démarche RSE. Ces obstacles sont d'ordre structurel, culturel et organisationnel.

Le manque de temps, de ressources humaines ou financières, ainsi que le manque de clarté sur les obligations réglementaires, sont des difficultés fréquemment mentionnées. Plusieurs PME expliquent, par exemple, qu'elles ont du mal à concrétiser leur engagement en actions précises, malgré une volonté sincère de s'investir dans la RSE. D'autres soulignent la complexité de certains référentiels, tels qu'EcoVadis ou BCorp, jugés peu adaptés à leur contexte ou trop contraignants à mettre en œuvre.

Un frein plus discret mais tout aussi important ressort également : la crainte de ne pas bien faire, ou de ne pas être légitime à entreprendre une telle démarche. Cette incertitude peut freiner l'initiative, en particulier chez les structures de petite taille ou peu familiarisées avec les démarches formelles de responsabilité sociétale.

Ce constat met en évidence l'intérêt d'un accompagnement rassurant, progressif et accessible, qui aide les entreprises à avancer à leur rythme, sans jugement ni pression excessive. Dans cette perspective, la consultance peut jouer un rôle clé en rendant la RSE moins effrayante, en valorisant les premières étapes, et en favorisant une dynamique d'amélioration continue plutôt qu'une logique uniquement axée sur la conformité.

4.3.3.1.4 Perception des plateformes d'évaluation RSE

Les avis concernant les plateformes d'évaluation RSE, telles qu'EcoVadis, sont partagés parmi les entreprises interrogées. Certaines grandes structures, comme Delplasse ou NLMK, les considèrent comme des outils utiles pour structurer leur démarche et répondre aux attentes

de leurs partenaires ou clients. À l'inverse, d'autres entreprises, notamment parmi les PME, émettent des réserves. Certaines ne connaissent pas du tout ces plateformes, tandis que d'autres remettent en question leur utilité ou trouvent difficile d'en percevoir les bénéfices concrets par rapport à l'investissement requis.

Cette diversité de perceptions montre que la connaissance de ces outils ne peut être prise pour acquise, même pour les entreprises actives à l'international. Ce point rejoint l'analyse faite lors des entretiens quantitatifs.

Les répondants mentionnent également l'importance d'un accompagnement pédagogique ciblé, capable d'expliquer clairement le fonctionnement, les apports et les limites de ces dispositifs. Un tel accompagnement doit s'adapter au niveau de maturité de l'entreprise et aux spécificités de son secteur, afin de rendre ces outils plus compréhensibles, accessibles et utiles à sa réalité opérationnelle.

4.3.3.1.5 Profils types et segmentation possible

L'analyse croisée des entretiens permet de distinguer trois grands profils d'entreprises, chacun correspondant à un niveau de maturité différent en matière de RSE. Cette typologie peut servir de base pour construire une offre de consultance adaptée et évolutive.

Le premier profil regroupe **les entreprises en phase de découverte**, souvent des TPE (très petites entreprises) ou PME (petites-moyennes entreprises) qui connaissent peu la RSE mais se montrent curieuses ou sensibles à la thématique. Leur principal besoin est de comprendre les notions de base et les obligations minimales. Pour ces structures, un accompagnement fortement pédagogique et accessible est indispensable pour démarrer leur stratégie RSE.

Le deuxième profil correspond aux **entreprises déjà engagées** dans certaines actions RSE, mais qui manquent d'outils structurants, de priorités claires ou de vision stratégique globale. Ces entreprises ont besoin d'un cadre souple, d'outils simples à utiliser et d'un accompagnement qui les aide à formaliser leur trajectoire.

Enfin, le dernier profil regroupe **les entreprises plus avancées**, souvent déjà certifiées ou disposant d'un service dédié, recherchent un accompagnement de niveau supérieur. Elles attendent un soutien pour optimiser leurs pratiques, suivre les évolutions réglementaires, se comparer à d'autres acteurs de leur secteur ou s'aligner sur les nouvelles exigences, comme celles de la CSRD.

Cette classification montre que l'intérêt pour la consultance RSE ne dépend pas uniquement de la taille de l'entreprise, mais surtout de son niveau d'avancement et de structuration. Elle invite à concevoir l'offre non comme une solution unique, mais comme une structure capable de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque profil.

4.3.3.2 Conclusion de l'analyse qualitative

Les entretiens menés confirment que, bien que la RSE soit aujourd'hui largement reconnue comme un enjeu essentiel, son intégration concrète dans les pratiques des entreprises reste très variable. Plus que des outils standardisés ou des labels, les entreprises expriment le besoin d'un accompagnement souple, pragmatique et adapté à leur contexte particulier.

Les attentes exprimées tendent vers une **approche humaine et personnalisée** : les entreprises souhaitent être accompagnées par un partenaire à l'écoute, capable de comprendre leurs réalités, de stimuler une dynamique de changement, et de proposer des outils simples, concrets et adaptables. En tenant compte de ces éléments, Quarteom a l'opportunité de concevoir une offre de consultance RSE crédible, modulable et alignée avec les besoins spécifiques identifiés sur le terrain.

4.3.3.3 Limites de l'enquête qualitative

Comme toute démarche fondée sur des entretiens semi-directifs, cette enquête qualitative présente certaines limites qu'il est important de prendre en compte afin de bien encadrer l'interprétation des résultats.

4.3.3.3.1 Taille de l'échantillon et représentativité

Le document analysé repose sur 15 entretiens, ce qui constitue une base solide pour une étude exploratoire, mais reste insuffisant pour prétendre à une représentativité statistique des entreprises belges ou européennes. Les résultats reflètent donc des perceptions individuelles, issues de contextes spécifiques, et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organisations.

Par ailleurs, même si une diversité de secteurs, de tailles d'entreprise et de fonctions représentées a été recherchée, l'échantillon reste orienté vers des interlocuteurs déjà sensibilisés à la RSE, ce qui peut influencer les réponses recueillies lors de ces entretiens.

4.3.3.3.2 Biais d'interprétation

L'analyse qualitative repose sur une interprétation des propos recueillis, qui peut être influencée par le cadre de l'entretien, la formulation des questions, ou encore la posture du répondant. Certains interlocuteurs peuvent ainsi avoir mis en avant certains aspects au détriment d'autres, soit par stratégie de communication, soit par méconnaissance de certains enjeux. Ce type de biais est fréquent dans les études qualitatives, où la subjectivité constitue à la fois une richesse et une contrainte.

Pour limiter ces biais, les entretiens ont été conduits selon un guide structuré, et les propos ont été analysés à l'aide d'une intelligence artificielle. Toutefois, il est important de prendre une marge d'interprétation lors de l'analyse des réponses.

4.3.3.3 Variabilité des niveaux de langage

Un autre facteur de limitation se trouve dans la variabilité des contextes organisationnels et des vocabulaires employés. Une même notion, comme "stratégie RSE" ou "enjeux de durabilité", peut couvrir des réalités très différentes selon les interlocuteurs. Certaines réponses, bien qu'apparemment similaires, ne reposent pas toujours sur des définitions ou des référentiels communs, ce qui rend toute tentative de comparaison compliquée entre les entreprises interrogées.

4.3.3.4 Influence du cadre de l'entretien

Enfin, le fait que les entretiens aient été réalisés dans le cadre d'un mémoire universitaire, et non d'un audit externe ou d'une mission de consultance formelle, a pu influencer la posture des répondants. Certains ont pu adapter leur discours pour coller à ce qu'ils percevaient comme les attentes de l'interviewer, ou au contraire simplifier certains éléments complexes.

4.3.3.5 Portée analytique

Malgré certaines limites, l'enquête qualitative reste un outil précieux pour compléter l'étude de marché. Elle permet de repérer des tendances, de donner du contexte aux réponses quantitatives et de faire émerger des besoins qui ne sont pas toujours exprimés dans des questionnaires fermés.

Elle aide notamment à mieux comprendre les zones d'incertitude, par exemple entre un engagement volontaire et une réponse à une contrainte réglementaire, ou entre un intérêt affiché pour la RSE et une méconnaissance de ses implications concrètes. Son apport est donc essentiel pour saisir les nuances du marché, même si son interprétation demande une pleine connaissance des biais et des limites relatives à la méthode d'entretiens semi-directifs.

4.3.4 Conclusion générale des analyses quantitative et qualitative

L'analyse croisée des résultats quantitatifs et qualitatifs permet de mieux cerner les attentes, les freins et les profils des entreprises en matière de responsabilité sociétale. Malgré un échantillon limité, les tendances observées entre les deux enquêtes apportent des indications précieuses pour définir les cadres d'une offre de consultance RSE pertinente et adaptée.

Tout d'abord, l'intérêt croissant pour la RSE se confirme dans l'ensemble des réponses. Même s'il est exprimé avec des intensités variables, cet intérêt traduit une prise de conscience progressive des enjeux sociaux et environnementaux. Il apparaît également que cet

engagement dépend fortement de la taille et du niveau de structuration de l'entreprise : les grandes structures sont souvent plus avancées, tandis que les PME de taille moyenne (50 à 250 salariés) constituent une cible particulièrement ouverte à l'accompagnement, notamment lorsqu'elles manquent d'outils, de méthode ou de vision claire.

Ensuite, les deux analyses soulignent l'importance d'un accompagnement différencié. Les attentes exprimées dépassent le cadre d'un simple conseil stratégique. Les entreprises recherchent des solutions concrètes, personnalisées, et compatibles avec leurs réalités opérationnelles. Elles valorisent la clarté des livrables, la simplicité des outils, et la capacité du consultant à s'adapter à leur rythme. Cette attente est d'autant plus forte chez les structures qui n'ont pas encore de stratégie RSE formalisée, mais qui souhaitent progresser sans être submergées par la complexité.

Par ailleurs, la perception des outils d'évaluation comme EcoVadis reste contrastée. Si certaines entreprises y voient un outil stratégique, d'autres peinent à en comprendre l'utilité ou se sentent mal préparées à y répondre. Cela confirme la nécessité d'un accompagnement pédagogique, y compris pour les entreprises opérant à l'international. De manière plus générale, les résultats montrent que le degré d'exposition à la RSE ne dépend pas uniquement de la taille ou de la portée géographique de l'entreprise, mais également de sa culture interne, de ses motivations et de son niveau de maturité.

Enfin, la typologie des profils identifiés à travers les entretiens renforce l'idée que la consultance RSE ne peut pas suivre une logique unique. Trois grands profils ressortent : les entreprises en phase de découverte, celles en structuration, et celles déjà avancées. Chacune de ces catégories appelle une réponse spécifique, tant sur le fond que sur la forme de l'accompagnement.

En conclusion, les analyses combinées offrent une vision cohérente et nuancée des besoins actuels du marché. Elles mettent en évidence l'opportunité pour Quarteom de développer une offre de consultance RSE modulable, évolutive et sectoriellement adaptée, capable d'accompagner des entreprises à différents niveaux de maturité.

4.4 Phase 4: Élaboration d'un business plan

Sur base des analyses issues des enquêtes menées, j'ai pu, en travaillant avec le Managing Partner, élaborer une stratégie commerciale ainsi qu'une offre potentielle de consultance RSE pour Quarteom. Cette offre a été construite à partir des besoins concrets et des attentes exprimées par les entreprises interrogées.

Le développement du business plan s'est appuyé sur les résultats et les analyses obtenus lors de l'étude de marché, afin d'obtenir une offre alignée avec les réalités du marché. En effet,

les enquêtes quantitatives et qualitatives ont permis de mettre en évidence les attentes communes et les principaux freins mentionnés au chapitre précédent.

4.4.1 Structuration de l'offre de Quarteom

C'est donc sur base des analyses menées que l'offre de consultance RSE développée par Quarteom a été conçue, reposant sur une approche hybride alliant accompagnement humain et outil numérique interactif.

Elle répond directement aux attentes identifiées lors des enquêtes de terrain : un besoin **d'accompagnement clair, personnalisé, concret et accessible**. Cette solution vise à accompagner les entreprises tout au long de leur démarche RSE, en s'adaptant à leur taille, leur secteur d'activité et leur niveau de maturité.

Au centre de cette offre se trouve une plateforme digitale spécifiquement développée pour faciliter la gestion des actions RSE. Chaque entreprise dispose d'un espace personnel sécurisé, supervisé par un consultant chargé de répondre aux questions, d'orienter les actions à entreprendre et d'adapter les recommandations en fonction des retours du terrain. Cette présence humaine continue assure un accompagnement sur mesure, renforce la sécurité du suivi et stimule la motivation des clients.

L'un des grands atouts de cette plateforme est sa connexion automatique avec EcoVadis grâce à un API. Concrètement, cela signifie que toutes les données saisies sur la plateforme sont directement transmises à EcoVadis, sans avoir à être recopiées. Cette intégration technique permet de gagner du temps, d'éviter les doublons et de mieux organiser la préparation à la cotation. Elle facilite également le suivi des actions RSE déjà mises en place et des progrès réalisés au fil du temps.

Mais au-delà de l'aspect technique, la plateforme propose un espace dédié aux « bonnes pratiques ». Il regroupe des exemples d'actions concrètes que les entreprises peuvent mettre en place pour améliorer leur performance RSE. Ces suggestions ne sont pas générales : elles sont personnalisées en fonction du profil de chaque entreprise, comme sa taille, son secteur ou encore ses priorités en matière de durabilité. Cela permet aux utilisateurs de choisir des actions réalistes et adaptées à leur situation. Ces actions peuvent ensuite être organisées, priorisées, et mises en œuvre avec le soutien du consultant, ce qui rend la démarche plus simple et plus efficace.

De plus, cet espace est construit à partir de recommandations théoriques faites par Quarteom, mais aussi à partir de retours d'expérience de leurs propres clients. Lorsqu'une entreprise met une action RSE en place, elle peut ensuite la partager sur la plateforme, en exprimant ces résultats obtenus, et préciser ce qui a bien fonctionné ou ce qui n'a pas fonctionné.

Ces retours enrichissent donc la base de bonnes pratiques et permettent aux autres utilisateurs de bénéficier de conseils concrets venant directement du terrain. Cela transforme la plateforme en un outil vivant et collaboratif, où les bonnes idées circulent entre entreprises, et où l'on apprend des expériences de chacun pour avancer plus efficacement.

Pour accompagner la formalisation des engagements, un module de préparation aux documents de cotation, assisté par intelligence artificielle, est proposé. Cette fonctionnalité facilite la génération des pièces justificatives, la structuration des politiques internes et l'identification des écarts par rapport aux standards internationaux, optimisant ainsi le travail des consultants et des clients.

Enfin, une section dédiée de l'application permet d'analyser le retour sur investissement (ROI) des actions RSE. Elle met en avant les bénéfices potentiels, comme les économies d'énergie, la réduction des risques, l'amélioration de l'image de marque ou l'accès facilité à certains marchés. Par exemple, des projections financières sur 3 à 4 ans, des indicateurs chiffrés et des exemples concrets viennent renforcer l'attractivité et la crédibilité de la démarche.

En résumé, cette offre s'inscrit dans une logique de simplicité, de personnalisation et d'impact mesurable, en mettant à disposition un outil flexible et complet, conçu pour être un véritable levier de performance au quotidien.

4.4.2 Proposition d'un business plan

Pour assurer la viabilité économique de cette offre de consultance RSE, un business plan spécifique a été élaboré. Il repose sur deux hypothèses financières distinctes, chacune testant un scénario différent de croissance et de tarification. Afin d'anticiper les besoins de financement, et de déterminer les seuils de rentabilité dans différentes configurations de marché.

La structuration de l'offre en abonnements est directement issue des attentes recueillies lors des enquêtes, chaque formule ayant été pensée pour répondre à un profil précis d'entreprise. Le modèle financier repose ainsi sur trois formules d'abonnement, adaptées au degré de maturité RSE et au niveau d'accompagnement souhaité.

4.4.2.1 Abonnement "Basique"

Cible : PME souhaitant structurer ou formaliser leur démarche RSE en autonomie

Cette formule propose un accès complet à la plateforme RSE Quarteom, avec un tableau de bord personnalisé pour suivre les indicateurs clés, un accès aux ressources documentaires, une connexion automatique à EcoVadis via un API, des mises à jour régulières du contenu, et un support technique par e-mail sous 72 heures.

4.4.2.2 Abonnement « Premium »

Cible : PME souhaitant structurer leur stratégie RSE avec un accompagnement régulier.

En plus des services de l'abonnement Basique, cette formule propose une réunion stratégique trimestrielle, la révision des documents clés avant soumission EcoVadis, la construction d'un plan d'action RSE annuel, des alertes personnalisées en cas d'évolution réglementaire ou de notation, ainsi qu'un accès privilégié à des webinaires et événements exclusifs.

4.4.2.3 Abonnement « Expert »

Cible : Entreprises visant une excellente cotation RSE ou un alignement stratégique fort avec leurs objectifs de durabilité.

Cette offre premium inclut tous les services du Premium et propose, en complément, un accompagnement sur mesure effectué par un consultant dédié. Cela comprend : un diagnostic RSE complet, la rédaction ou révision des documents EcoVadis, un suivi pour la préparation aux audits et simulations de scoring, ainsi qu'une assistance à la mise en œuvre concrète des actions RSE sur le terrain. Les entreprises bénéficient également de réunions mensuelles et d'une disponibilité réactive pour répondre aux urgences.

Chacune de ces formules a été pensée pour s'adapter au niveau d'autonomie ou d'accompagnement recherché, tout en s'appuyant sur la combinaison d'un outil numérique efficace et d'un suivi humain personnalisé. Cette approche flexible répond ainsi de manière ciblée aux différents profils d'entreprises rencontrés lors de l'étude de marché, garantissant une adéquation entre l'offre de Quarteom et les besoins réels du terrain.

4.4.2.4 Hypothèse 1 : trois abonnements avec une disparité marquée des tarifs

La première hypothèse formulée lors de la création du business plan repose sur une approche fondée sur une disparité tarifaire importante entre les trois abonnements proposés : Basique, Premium et Expert. L'objectif de ce modèle est de maximiser la rentabilité dès les premières années, en s'appuyant sur une majorité de clients souscrivant à la formule Basique.

Dans cette optique, les prix des abonnements ont été établis de la manière suivante :

- **3 500 €** annuels pour l'abonnement *Basique*,
- **6 175 €** annuels pour l'abonnement *Premium*,
- **10 283 €** annuels pour l'abonnement *Expert*.

Les prix des abonnements a été calculé à partir d'un Solveur Excel qui s'est appuyé sur plusieurs contraintes reprises dans le tableau 5.

Tableau 5: Résumé des contraintes de l'Hypothèse 1

Hypothèse 1	
Abonnement basique	3 500 €
Abonnement premium	6 175 €
Abonnement expert	10 283 €
Marge visée en N+2	25%
Taux de croissance nette annuelle	20%
Nombre de client par abonnement en N <i>Consultant Junior</i>	<i>12 Basique, 9 Premium, 6 Expert</i>
Nombre de client par abonnement en N <i>Consultant Senior, bénéficiant de 30% d'efficacité supplémentaire</i>	<i>16 Basique, 12 Premium, 8 Expert</i>
Pas d'indexation des prix	
Ajout d'un junior jusque N+3 et en N+5	
Amortissements sur 5 ans des frais fixes	
Augmentation annuelle de 10% des salaires des consultants	

Source : Tableau Excel du Business plan

Il est également pertinent d'analyser cette croissance à travers le nombre total de clients ainsi que le nombre moyen de clients par consultant. Le tableau 6 montre qu'en raison de l'augmentation progressive de l'effectif jusqu'en N+3, le nombre moyen de clients pris en charge par consultant varie entre 32 et 22 et permet de garder une charge de travail équivalente.

Tableau 6: Nombre de clients par consultant Hypothèse 1

Nombre client par consultant	Nombre clients totaux	Année
32	63	N
25	76(=63*1,2)	N+1
23	91(=76*1,2)	N+2
22	109(=91*1,2)	N+3
26	131(=109*1,2)	N+4
31	157(=131*1,2)	N+5

Source : Tableau Excel du Business plan

En résumé, cette première hypothèse propose une disparité tarifaire marquée entre les formules, une croissance nette et stable de 20 % et une augmentation de l'équipe jusqu'en N+3.

Ce scénario se concentre donc sur la conquête d'un volume important de clients *Basique* tout en valorisant les abonnements Premium et Expert pour améliorer la marge globale.

4.4.2.4.1 Analyse financière de l'hypothèse 1

Cette section est consacrée à la présentation détaillée des chiffres du business plan relatif à la première hypothèse formulée. Les prévisions financières sont établies sur un horizon de six ans, en s'appuyant sur les hypothèses de base présentées précédemment.

La construction de ce plan d'affaires repose sur trois axes principaux, détaillés en annexe :

- **Les revenus** issus des formules d'abonnement proposées aux clients,
- **Les coûts**, comprenant les frais fixes, les coûts salariaux,
- **La marge brute** dégagée à chaque exercice, en tant qu'indicateur de rentabilité.

Les tableaux relatifs à ces trois dimensions sont présentés sur le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7: Revenus de l'hypothèse 1

Année	Abonnements "Basique"	"Premium"	"Expert"	Somme des abonnements
N	98 000 €	129 670 €	143 964 €	371 634 €
N+1	117 600 €	155 604 €	172 757 €	445 961 €
N+2	141 120 €	186 725 €	207 309 €	535 153 €
N+3	169 344 €	224 070 €	248 770 €	642 184 €
N+4	203 213 €	268 883 €	298 525 €	770 621 €
N+5	243 855 €	322 660 €	358 229 €	924 745 €

Source : Tableau Excel du Business plan

Comme le montre le tableau 9, les revenus augmentent de manière continue d'année en année. En année N, le chiffre d'affaires s'élève à 371 634 €, pour atteindre 924 745 € en N+5, soit une croissance de près de **+149 %** sur l'ensemble de la période.

Cette progression s'explique par l'augmentation du nombre de clients liée à la croissance annuelle de 20% et à la montée progressive des formules *Premium* et *Expert*, générant plus de revenus unitaires.

Nous constatons également un équilibre dans la répartition des revenus entre les trois types d'abonnement, traduisant une stratégie commerciale diversifiée.

Tableau 8: Coûts de l'hypothèse 1

Année	Frais fixes	Coûts salariaux	Coûts totaux
N	57 070€	164 642€	221 712€
N+1	69 852€	239 052€	308 904€
N+2	82 633€	318 730€	401 364€
N+3	95 415€	404 204€	499 619€
N+4	108 197€	433 663€	541 860€
N+5	120 978€	466 068€	587 046€

Source : Tableau Excel du Business plan

Le tableau 10 met en évidence l'évolution des coûts fixes et des coûts salariaux sur l'ensemble de la période. Les coûts fixes incluent notamment les dépenses liées au lancement de la plateforme ainsi qu'à la formation des consultants (Voir ANNEXE 1 : Calcul des frais fixes liés au lancement du département). Ces frais progressent de manière cohérente avec le développement de l'activité et l'augmentation des frais de formation liée à la croissance de l'effectif, passant de 57 070 € en année N à 120 978 € en N+5.

En parallèle, les coûts salariaux (Voir ANNEXE 2: Calcul des salaires des consultants) enregistrent une hausse plus marquée, évoluant de 164 642 € à 466 068 €, principalement en raison de l'augmentation annuelle des salaires et du renforcement progressif des effectifs.

Tableau 9: Calcul de la marge brute de l'hypothèse 1

Année	Total revenus	Total couts	Marge
N	371 634 €	221 713 €	40%
N+1	445 961 €	308 905 €	31%
N+2	535 153 €	401 365 €	25%
N+3	642 184 €	499 620 €	22%
N+4	770 621 €	541 860 €	30%
N+5	924 745 €	587 047 €	37%

Source : Tableau Excel du Business plan

La marge brute présentée dans le tableau 11 est calculé de la manière suivante :

$$\text{Marge brute (\%)} = \left(\frac{\text{Revenus} - \text{Coûts}}{\text{Revenus}} \right) \times 100$$

Le tableau met en évidence une marge brute fluctuante : elle passe de 40 % en année N à un creux de 22 % en N+3, avant de remonter progressivement pour atteindre 37 % en N+5. Cette évolution s'explique par les 2 facteurs principaux de la rentabilité.

D'une part, la hausse des coûts salariaux liée à l'augmentation des effectifs et des rémunérations pèse temporairement sur la rentabilité.

D'autre part, la croissance continue du nombre de clients permet progressivement d'absorber ces coûts, conduisant à une amélioration de la marge et à une stabilisation économique à moyen terme.

4.4.2.5 Hypothèse 2 : trois abonnements avec réduction de l'écart tarifaire

Afin d'améliorer l'analyse stratégique et d'explorer un positionnement alternatif, une seconde hypothèse a été formulée.

Dans ce scénario, le modèle financier repose sur les prix d'abonnement suivants:

- **4 019€** pour l'abonnement Basique,
- **5 011 €** pour l'abonnement Premium,
- **6 885 €** pour l'abonnement Expert.

Ces tarifs plus rapprochés visent à favoriser l'adoption des formules *Premium* et *Expert* dès le début ou par montée en gamme au fil des années.

Le Solveur Excel a de nouveau été utilisé pour calculer les tarifs des abonnements tout en respectant plusieurs contraintes reprises dans le tableau 7.

Tableau 10: Résumé des contraintes de l'Hypothèse 2

Hypothèse 2	
Abonnement basique	4 019 €
Abonnement premium	5 011 €
Abonnement expert	6 885 €
Marge visée en N+2	25%
Taux de croissance nette annuelle	20%
Nombre de client par abonnement en N <i>Consultant Junior</i>	9 Basique, 12 Premium, 6 Expert
Nombre de client par abonnement en N <i>Consultant Senior, bénéficiant de 30% d'efficacité supplémentaire</i>	12 Basique, 16 Premium, 8 Expert
Pas d'indexation des prix	
Ajout d'un junior jusque N+3 et en N+5	
Amortissements sur 5 ans	
Augmentation annuelle de 10% des salaires des consultants	

Source : Tableau Excel du Business plan

Contrairement à la première approche, cette hypothèse repose donc sur une réduction de l'écart tarifaire entre les abonnements *Basique*, *Premium* et *Expert*, associée à un taux de croissance plus élevé de 25 % par an et une marge brute visée plus modérée de 20 %.

L'augmentation de l'effectif pour cette hypothèse s'explique principalement par le taux de croissance annuelle du portefeuille client plus élevé (25 % contre 20 % dans l'hypothèse 1), entraînant automatiquement un plus grand volume de clients à gérer.

De plus, un autre changement majeur par rapport à l'hypothèse 1 réside dans le positionnement tarifaire : la réduction de l'écart entre les prix vise à favoriser l'adoption des abonnements Premium, décrit plus exigeants en termes d'accompagnement et de suivi client. La montée en gamme attendue nécessite donc davantage de ressources humaines, non seulement pour accompagner la croissance, mais aussi pour maintenir un niveau élevé de qualité de service auprès d'entreprises plus demandeuses en termes de conseil stratégique.

Comme l'illustre le tableau 8, le nombre moyen de clients par consultant varie entre 32 et 25, ce qui démontre que malgré un portefeuille client global plus important (192 clients contre 157 dans l'hypothèse 1), la charge par consultant reste environ équivalente.

Tableau 11: Nombre de clients par consultant Hypothèse 2

<i>Nombre client par consultant</i>	<i>Nombre clients totaux</i>	<i>Année</i>
32	63	N
26	79 (=63*1,25)	N+1
25	98(=79*1,25)	N+2
25	123(=98*1,25)	N+3
31	154(=123*1,25)	N+4
32	192(=154*1,25)	N+5

Source : Tableau Excel du Business plan

4.4.2.5.1 Analyse financière de l'hypothèse 2

Cette section est consacrée à la présentation du business plan relatif à la deuxième hypothèse formulée.

Tableau 12: Revenus de l'hypothèse 2

Année	Abonnements "Basique"	"Premium"	"Expert"	Somme des Abonnements
N	84 395 €	140 308 €	96 389 €	321 092 €

N+1	105 494 €	175 385 €	120 486 €	401 365 €
N+2	131 867 €	219 231 €	150 608 €	501 706 €
N+3	164 834 €	274 039 €	188 260 €	627 133 €
N+4	206 043 €	342 548 €	235 325 €	783 916 €
N+5	257 554 €	428 185 €	294 156 €	979 895 €

Source : Tableau Excel du Business plan

Le tableau 12 montre une croissance significative des revenus, passant de 321 092 € en année N à 979 895 € en N+5, soit une progression de plus de **205 %** sur la période. Cette hausse s'explique par l'augmentation continue du nombre de clients dans les trois formules, et une part croissante de clients souscrivant aux abonnements Premium et Expert, qui génèrent un chiffre d'affaires plus élevé par client.

Ce scénario reflète une stratégie commerciale visant à maximiser la valeur du portefeuille en s'appuyant sur les offres à plus forte marge.

Tableau 13: Coûts de l'hypothèse 2

Année	Frais fixes	Coûts salariaux	Coûts totaux
N	57 070 €	164 642 €	221 713 €
N+1	69 852 €	239 053 €	308 905 €
N+2	82 634 €	318 731 €	401 365 €
N+3	95 415 €	404 204 €	499 620 €
N+4	108 197 €	433 663 €	541 860 €
N+5	120 979 €	528 457 €	649 436 €

Source : Tableau Excel du Business plan

Le tableau 13 détaille les coûts fixes et salariaux. Les coûts fixes augmentent progressivement (de 57 070 € en N à 120 979 € en N+5), en lien avec la croissance de l'activité et les investissements nécessaires au bon fonctionnement du département comme l'hypothèse 1.

Les coûts salariaux, eux, s'élèvent plus fortement, atteignant 528 457 € en N+5 contre 164 642 € en année N. Cette hausse s'explique par le recrutement de consultants supplémentaires pour répondre à la croissance du portefeuille client, à l'application d'une hausse annuelle de 10 % des salaires, et une charge de travail plus importante liée à la montée en gamme des prestations.

Le total des coûts atteint 649 436 € en N+5, soit une augmentation de près de **193 %** par rapport à l'année N.

Tableau 14: Calcul de la marge brute de l'hypothèse 2

Année	Total revenus	Total couts	Marge
N	321 092 €	221 713 €	31%
N+1	401 365 €	308 905 €	23%
N+2	501 706 €	401 365 €	20%
N+3	627 133 €	499 620 €	20%
N+4	783 916 €	541 860 €	31%
N+5	979 895 €	649 436 €	34%

Source : Tableau Excel du Business plan

La marge brute a été calculée de manière identique à celle de l'hypothèse 1.

Celle-ci démarre à 31 % en année N, chute jusqu'à 20 % en N+2 et 23% en N+3, avant de remonter pour atteindre 34 % en N+5.

Cette trajectoire s'explique par une phase transitoire (N+1 à N+3) où les coûts salariaux pèsent sur la rentabilité et par une stabilisation progressive du modèle à partir de N+4, grâce à l'effet d'échelle généré par la croissance des revenus.

4.4.2.6 Analyse comparative des 2 hypothèses

L'analyse comparative des deux hypothèses s'articulera autour des trois axes clés du business plan : les revenus, les coûts et la marge brute.

4.4.2.6.1 Revenus

Tableau 15: Analyse des revenus H1,H2

Année	Revenus H1	Revenus H2	Écart absolu	Écart relatif
N	371 634 €	321 092 €	-50 542 €	-13,6 %
N+5	924 745 €	979 895 €	+55 150 €	+6,0 %

Source : Tableau Excel du Business plan

En ce qui concerne les revenus, l'hypothèse 1 présente un avantage initial, avec un chiffre d'affaires plus élevé dès l'année N, en raison d'une base client plus large dès le démarrage. Toutefois, à partir de l'année N+4, la tendance s'inverse : l'hypothèse 2 prend le dessus et atteint, en N+5, un revenu supérieur de 6 % par rapport à l'hypothèse 1.

Cette évolution reflète une stratégie de croissance plus ambitieuse dans l'hypothèse 2, marquée par une montée progressive et une meilleure valorisation des offres *Premium* et *Expert*.

4.4.2.6.2 Coûts

Tableau 16: Analyse des coûts H1,H2

Année	Coûts H1	Coûts H2	Écart absolu	Écart relatif
N	221 712 €	221 713 €	≈ 0 €	≈ 0 %
N+5	587 046 €	649 436 €	+62 390 €	+10,6 %

Source : Tableau Excel du Business plan

A propos des coûts, ceux-ci sont identiques entre les deux hypothèses en année N, mais connaissent une différence marquée à partir de N+3. Cette différence s'explique par le fait que l'hypothèse 2 mobilise davantage de ressources humaines, ce qui entraîne une hausse significative des coûts salariaux. Cette augmentation traduit une stratégie plus offensive, reposant sur un renforcement des effectifs.

4.4.2.6.3 Marge brute

Tableau 17: Analyse de la marge H1,H2

Année	Marge H1	Marge H2	Différence
N	40 %	31 %	−9 %
N+3	22 %	20 %	−2 %
N+5	37 %	34 %	−3 %

Source : Tableau Excel du Business plan

En termes de rentabilité, les 2 hypothèses suivent la même trajectoire : une diminution progressive de la marge jusqu'en N+3, suivie d'un redressement significatif dès N+4. Cependant, l'hypothèse 2 se révèle être chaque année moins rentable que l'hypothèse 1, en particulier lors de la première année. Cette différence s'explique principalement par la base de clients initialement plus faible et la structure de coûts identique.

4.4.2.6.4 Conclusion

L'analyse des deux hypothèses met en évidence deux trajectoires de développement distinctes pour le département RSE.

L'hypothèse 1 repose sur une croissance progressive, avec un équilibre entre montée maîtrise des coûts et rentabilité positive. Elle permet d'atteindre une marge brute de 37 % en N+5, tout en conservant un nombre de client par consultant stable et une charge de travail bien répartie. Cette stratégie, plus prudente, se montre particulièrement efficace à court et moyen

terme, avec une rentabilité supérieure dès la première année grâce à une base client initialement plus solide.

À l'inverse, l'hypothèse 2 adopte une stratégie plus ambitieuse, misant sur une croissance accélérée du portefeuille clients, notamment via les offres *Premium* et *Expert*. Cette approche entraîne une rentabilité plus faible dans les premières années, en raison d'une base de clients plus restreinte et de coûts similaires à l'hypothèse 1, elle permet toutefois de générer un chiffre d'affaires supérieur dès N+4 et d'atteindre une marge de 34 % en N+5. Ce scénario, bien que plus risqué à court terme, ouvre la voie à un développement plus orienté sur le long terme.

En définitive, le choix entre les deux hypothèses dépendra de la stratégie que Quarteom souhaite adopter : privilégier la rentabilité immédiate et la stabilité avec l'hypothèse 1, ou viser une expansion plus rapide avec un retour sur investissement différé, comme le propose l'hypothèse 2.

4.4.2.7 Analyse de sensibilité

Dans le but de tester la solidité financière du projet, une analyse de sensibilité a été réalisée sur deux scénarios différents. Cette analyse consiste à observer comment les résultats économiques évoluent si le nombre de clients augmente ou diminue de 20 % et que les autres variables restent constantes.

Cela permet de mieux comprendre les effets d'une variation de la demande sur les revenus et la rentabilité du projet.

Les tableaux suivants présentent l'impact de ces variations sur les revenus et la marge brute pendant les six premières années du projet.

Tableau 18: Analyse de sensibilité, Hypothèse 1

Année	Revenus initiaux	Coûts totaux	Revenus - 20 %	Marge -20 %	Marge initiale	Revenus +20 %	Marge +20 %
N	371 634€	221 713€	297 307€	25%	40%	445 961 €	50%
N+1	445 961€	308 905€	356 769€	13%	31%	535 153 €	42%
N+2	535 153€	401 365€	428 122€	5%	25%	642 184 €	37%
N+3	642 184€	499 620€	513 747€	3%	22%	770 621 €	35%

N+4	770 621€	541 860€	616 497€	12%	30%	924 745 €	41%
N+5	924 745€	587 047€	739 796€	20%	37%	1 109 694 €	47%

Source : Tableau Excel du Business plan

Tableau 19: Analyse de sensibilité : Hypothèse 2

Année	Revenus initiaux	Coûts totaux	Revenus - 20 %	Marge - 20 %	Marge initiale	Revenus +20 %	Marge +20 %
N	321 092 €	221 713 €	256 874 €	14%	31 %	385 310 €	42%
N+1	401 365 €	308 905 €	321 092 €	4%	23 %	481 638 €	35%
N+2	501 706 €	401 365 €	401 365 €	-5%	20 %	602 047 €	33%
N+3	627 133 €	499 620 €	501 706 €	-0,5%	20 %	752 560 €	34%
N+4	783 916 €	541 860 €	627 133 €	14%	31 %	940 699 €	42%
N+5	979 895 €	649 436 €	783 916 €	17%	34 %	1 175 874 €	45%

Source : Tableau Excel du Business plan

L'analyse de sensibilité met en évidence que l'hypothèse 1 est plus robuste face aux variations de revenus car même en cas de baisse de 20 %, elle parvient à maintenir une marge brute positive dans toutes les années analysées.

En revanche, l'hypothèse 2 est plus sensible : une baisse de 20 % des revenus en N+2 la rend non rentable, avec une marge inférieure à zéro.

À l'inverse, lorsque nous considérons une hausse de 20 % des revenus, les deux hypothèses deviennent très rentables et ne marque pas de différence significative.

En résumé, l'hypothèse 1 est plus stable et sécurisante, même en cas de baisse d'activité.

5 Bilan perspectives du projet

Cette partie du mémoire a comme objectif de prendre du recul sur le projet réalisé et de faire un point global sur l'ensemble du travail mené. Elle permet de revenir sur les éléments importants étudiés, de partager mon avis personnel et d'analyser de manière critique les différentes étapes du projet.

Il s'agit ici de mettre en lumière les principaux enseignements tirés au fil du processus, aussi bien sur le plan des connaissances que sur les aspects pratiques. Cela permet également d'évaluer l'utilité du projet pour l'entreprise Quarteom.

5.1 Avis critique sur la RSE

5.1.1 Compréhension approfondie des enjeux RSE

Dès le début de mon stage, j'ai rapidement été confronté à la complexité du concept de responsabilité sociétale des entreprises. J'ai eu l'impression que la RSE englobait à la fois un nombre élevé d'éléments et à la fois rien de vraiment précis. Cela rendait difficile l'identification d'un point de départ clair pour mes recherches et pour la structuration du travail.

C'est pourquoi, le choix de débiter mon stage par une analyse approfondie de la plateforme EcoVadis m'a permis de mieux comprendre la manière dont les entreprises abordent la RSE dans la pratique. La plateforme propose une structuration claire autour de cinq grands thèmes (environnement, social et droits humains, éthique, achats responsables, gouvernance), chacun décliné en plusieurs critères spécifiques. Cette approche m'a offert un fil conducteur pour organiser mes recherches : à chaque fois que je découvrais un nouveau thème à travers EcoVadis, je poursuivais mes lectures et mes analyses dans cette direction, ce qui m'a permis de progresser étape par étape.

Toutefois, j'ai conservé l'impression que la RSE reste un champ très vaste. Les 21 critères d'EcoVadis couvrent de nombreux sujets différents, et leur contenu varie selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Cela rend l'évaluation encore plus complexe, mais reflète aussi la diversité des réalités des entreprises face aux enjeux du développement durable.

La cotation EcoVadis obtenue par Quarteom illustre bien cette réalité. Elle met en évidence la difficulté, notamment pour une PME, de maîtriser simultanément tous les aspects de la RSE. Chaque thème représente un domaine d'action spécifique qui demande du temps, des ressources et une compréhension claire des enjeux. Ce n'est qu'en développant une meilleure compréhension de ceux-ci, en clarifiant les priorités et en formalisant une stratégie RSE cohérente que Quarteom a pu améliorer sa performance sur la plateforme.

Cela montre qu'une amélioration significative ne dépend pas uniquement de la mise en œuvre de nouvelles actions, mais également de la capacité à formaliser clairement et structurer ce qui existe déjà. La cotation RSE devient alors le reflet de l'engagement réel de l'entreprise, mais aussi de sa capacité à rendre cet engagement visible et crédible.

De plus, cette diversité thématique montre que la RSE ne peut pas être abordée comme une démarche unique ou standardisée, mais plutôt comme un cadre à adapter au contexte spécifique de chaque organisation. Elle souligne aussi l'importance de disposer de repères clairs pour guider les entreprises dans leurs choix et leurs actions. C'est justement ce que propose le cadre législatif, qui sera abordé dans la partie suivante.

5.1.2 Tensions autour du cadre législatif

Au cours de mes recherches sur la RSE, j'ai rapidement constaté que la législation joue un rôle clé dans l'engagement des entreprises en matière de développement durable. Elle donne un cadre clair qui guide leurs actions et influence leur niveau d'implication. La loi peut encourager certains projets grâce à des aides financières, ou au contraire freiner les comportements non responsables par des sanctions. Dans tous les cas, le cadre légal a un impact important sur la manière dont les entreprises construisent leur stratégie RSE.

Ce cadre permet également d'apporter de la clarté dans un domaine qui peut parfois paraître flou ou vaste. Des textes européens comme la directive CSRD ou la taxonomie verte précisent ce qu'est une activité durable et les informations à publier pour les entreprises. Cela facilite la mise en œuvre d'une stratégie RSE concrète et permet une meilleure comparaison entre entreprises.

5.1.2.1 Les limites du cadre européen : tensions et contradictions

Pourtant cette structuration ne suffit pas toujours. Mes lectures et analyses m'ont montré que la transition écologique et sociale reste freinée par d'importantes contradictions au sein des politiques européennes. Le rapport de de Galgóczi, B et Pochet, P, publié en 2025, fournit une illustration parlante. À l'origine, le Pacte vert pour l'Europe visait à assembler justice sociale et durabilité environnementale, en plaçant ces deux objectifs au cœur du projet européen. Cependant, un tournant s'est opéré à partir de 2023, en réponse à l'Inflation Reduction Act (IRA) mis en place aux États-Unis.

Cette législation américaine prévoyait plus de 370 milliards de dollars d'investissements publics pour soutenir la transition énergétique, à travers des subventions généreuses destinées aux entreprises produisant sur le sol américain. Elle a rapidement créé un déséquilibre compétitif, en attirant certaines entreprises européennes à relocaliser leur production aux États-Unis afin de bénéficier de ces avantages financiers. Cette dynamique a

provoqué une inquiétude croissante au sein de l'Union européenne quant au risque de perte industrielle et à la désindustrialisation verte du continent (Ritchie et al., 2023).

Par conséquent, les institutions européennes ont revu leurs priorités. La compétitivité économique est redevenue centrale, avec un accent mis sur le soutien aux filières industrielles stratégiques. Ce changement d'orientation stratégique s'est opéré au détriment des objectifs sociaux et climatiques. (Galgóczi & Pochet, 2025).

5.1.2.2 Un impact direct sur les entreprises

Ce changement de cap révèle une tension persistante entre transition écologique ambitieuse et impératifs économiques immédiats, qui complexifie la mise en œuvre cohérente du Green Deal européen.

Dans ce contexte, mon analyse et celle de Galgóczi, B et Pochet, P. (2025) rejoignent ce qui est mis en évidence dans le rapport de Sabato et Vanhille (2024). Selon les auteurs, la transition écologique européenne, qui visait initialement à être à la fois verte et juste, est aujourd'hui affaiblie par un retour à des logiques de compétitivité industrielle. En d'autres termes, les préoccupations sociales, comme la réduction des inégalités ou la protection des travailleurs, sont de plus en plus reléguées au second plan, au profit de décisions axées sur la performance économique à court terme.

Ce revirement stratégique a un impact direct sur les entreprises, et en particulier sur les PME. En effet, L'ETUI estime qu'il manque plus de 400 milliards d'euros par an pour atteindre les objectifs climatiques de l'Union Européenne d'ici 2030. Or, dans un contexte de retour à des politiques budgétaires strictes, les États peinent à maintenir un soutien public suffisant. Les entreprises se retrouvent donc souvent seules à assumer le coût de la transition, sans toujours en avoir les moyens humains ou financiers.

5.1.2.3 Un cadre commun, des réalités contrastées

Une autre tension issue du cadre actuel réside dans le manque de coordination entre les politiques environnementales de l'Union européenne et les politiques sociales, qui restent largement du ressort des États membres. Cette division engendre des logiques de régulation souvent contradictoires. Tandis que les normes environnementales européennes (comme la CSRD ou la taxonomie verte) s'appliquent de manière uniforme à toutes les entreprises, les obligations sociales varient considérablement d'un pays à l'autre. Par exemple, une entreprise belge peut être soumise à des exigences plus strictes en matière de dialogue social, de conditions de travail ou de fiscalité que sa concurrente espagnole, alors qu'elles sont toutes deux soumises aux mêmes obligations environnementales européennes. Ce déséquilibre crée un terrain de jeu inégal pour les entreprises, comme le souligne le rapport *Entre compétitivité et austérité* de l'ETUI (2025).

Ce déséquilibre est encore plus marqué pour les entreprises actives à l'international, en particulier celles qui opèrent dans des chaînes d'approvisionnement complexes. Prenons l'exemple d'une entreprise textile européenne qui s'approvisionne en coton auprès de fournisseurs en Asie. Avec la future directive européenne sur le devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises (CSDDD), cette entreprise sera tenue de vérifier que l'ensemble de sa chaîne respecte des normes strictes en matière de droits humains, de conditions de travail décentes et de protection de l'environnement (Commission européenne, 2024).

Or, dans de nombreux pays producteurs de coton, les législations locales sont souvent beaucoup moins exigeantes, voire inexistantes sur ces aspects. Certaines régions n'ont pas de lois claires sur le travail des enfants, la gestion durable de l'eau ou l'usage des pesticides. L'entreprise européenne doit alors aller au-delà des exigences locales, en mettant en place des audits, des chartes éthiques ou des mécanismes de contrôle pour rester conforme aux obligations européennes.

Un rapport publié par la Social & Labour Convergence Program (2024) illustre bien cette complexité : les entreprises européennes se voient alors contraintes de prendre un rôle quasi-régulateur dans des contextes où les États ne jouent pas leur devoir. Cette responsabilité entraîne des coûts de conformité élevés, une lourde charge administrative et parfois une difficulté à trouver des partenaires commerciaux alignés avec les standards imposés (Espínola et al., 2024).

Ainsi, la diversité des cadres réglementaires, tant au sein de l'Union européenne qu'à l'échelle mondiale, oblige les entreprises à jongler avec des exigences différentes, parfois incompatibles. Cela complique la mise en œuvre d'une politique RSE cohérente et intégrée, et souligne l'importance d'une meilleure harmonisation ou, d'une amélioration entre les différentes législations.

5.1.2.4 Complexité technique et difficulté d'application pour les PME

À ces défis, s'ajoute la complexité technique de nombreux textes réglementaires. Le vocabulaire employé est souvent spécialisé, les obligations varient selon la taille ou la structure de l'entreprise, et les évolutions législatives sont fréquentes. Pour une PME ne disposant pas d'un département juridique ou RSE dédié, suivre ces évolutions devient très complexe. Même avec une volonté réelle d'agir, les contraintes administratives, les délais de mise en conformité et les coûts associés peuvent constituer des obstacles importants.

5.1.2.5 Le cadre international et ses limites

Enfin, ce déséquilibre réglementaire est également visible à l'échelle internationale. L'article de Mohamad Albakjaji (2025) montre que les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies, bien qu'universellement reconnus, ne sont pas juridiquement contraignants.

Les États sont simplement invités à démontrer des efforts, sans obligation de résultats. Cela se traduit par des engagements très variables selon les pays, en fonction de leurs priorités économiques ou politiques. L’auteur parle même d’un phénomène de “cherry-picking”, où les États sélectionnent les objectifs qui les arrangent et laissent de côté les plus contraignants.

Dans ce contexte, certaines entreprises européennes peuvent se sentir désavantagées. Lorsqu’elles sont soumises à des normes strictes que d’autres acteurs internationaux n’ont pas à respecter, la tentation de s’en tenir au strict minimum légal peut émerger, surtout pour les petites structures. Pour éviter une telle dynamique, il est indispensable de renforcer l’harmonisation des cadres réglementaires à l’échelle mondiale, afin de garantir une concurrence équitable et de maximiser l’impact collectif des efforts en matière de durabilité.

5.1.2.6 La Belgique face au cadre européen de la RSE

À l’échelle nationale, la Belgique dispose malgré tout d’un cadre déjà bien structuré en matière de RSE. Elle applique les grandes directives européennes en matière de transparence, de devoir de vigilance ou de reporting extra-financier, et impose aux grandes entreprises de publier des données sociales, environnementales et éthiques. Mais la Belgique ne se limite pas à une application passive. Elle tente aussi de faire avancer les choses à travers des politiques incitatives. Par exemple, en Wallonie, pour les investissements permettant de dépasser les normes environnementales européennes, les PME peuvent espérer un soutien allant jusqu’à 30% de l’investissement, contre 20 à 25% pour les grandes entreprises, ceci par le biais de leur nouvelle réforme le « aides Green » (Kuczynski, 2025).

Avec ce type d’initiative, la Belgique participe activement aux discussions européennes, et cherche également à encourager les PME à intégrer la durabilité dans leur stratégie. Cela montre que, même dans un cadre bien établi, des progressions restent possibles grâce à des initiatives régionales ou nationales.

5.1.2.7 Perception des entreprises et conclusion

Ces constats trouvent un lien direct dans les résultats de mes enquêtes. Une très large majorité des répondants estime que les réglementations RSE deviendront encore plus strictes dans les années à venir. Cela témoigne d’une prise de conscience croissante du poids du cadre légal dans l’évolution des pratiques d’entreprise.

De plus, lors des entretiens, plusieurs responsables ont confirmé que leur stratégie RSE repose avant tout sur les exigences réglementaires. Pour beaucoup, ces obligations constituent une base solide, parfois même un repère rassurant. Toutefois, ce référentiel peut aussi représenter une limite : certaines entreprises préfèrent s’en tenir au minimum requis, ce qui peut freiner le développement d’initiatives plus ambitieuses et innovantes.

En résumé, le cadre législatif joue un rôle à la fois structurant et déterminant dans la mise en place des démarches RSE. Mais il reste limité par des tensions internes (entre social et environnemental, ou entre États), par des inégalités internationales et par une certaine complexité dans son application. Pour que la RSE devienne un véritable levier de transformation, ce cadre doit continuer à évoluer, à s'harmoniser et à s'accompagner de moyens concrets, en particulier pour les entreprises qui n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour suivre ce mouvement.

5.1.3 Contexte de la RSE

5.1.3.1 Une mise en œuvre influencée par l'environnement local

Au-delà des règles juridiques déjà abordées, la responsabilité sociétale des entreprises évolue dans un cadre bien plus large, où les priorités politiques, la pression médiatique et le contexte socio-économique jouent un rôle déterminant. Même si les objectifs de la RSE sont souvent universels : protection de l'environnement, conditions de travail décentes, lutte contre les inégalités, leur mise en œuvre varie fortement selon l'environnement local.

Ainsi, deux entreprises exerçant une activité identique peuvent être confrontées à des réalités très différentes selon leur implantation géographique. Dans certains pays, les consommateurs manifestent des attentes élevées en matière d'éthique, d'environnement ou de responsabilité sociale, tandis que dans d'autres, ces préoccupations restent secondaires. De même, comme expliqué au point précédent, les autorités locales n'adoptent pas toutes la même posture : certaines encouragent activement les démarches responsables, tandis que d'autres restent passives.

Ce déséquilibre crée des conditions de concurrence inégales, où une entreprise soumise à une réglementation stricte peut être pénalisée face à un concurrent international évoluant dans un cadre plus souple. Ces disparités peuvent même se retrouver au sein d'un même groupe multinational, où les pratiques RSE diffèrent sensiblement d'une filiale à l'autre.

5.1.3.2 Des perceptions culturelles divergentes de la RSE

Dans cette perspective, une étude de Minoja et al. publiée dans le *International Journal of cross cultural Management* (2022) met en évidence que les perceptions et attentes des consommateurs à l'égard de la RSE varient fortement selon les contextes culturels. Ces différences influencent les comportements d'achat et posent des défis majeurs pour les entreprises opérant à l'international, notamment lorsqu'il s'agit d'harmoniser leurs stratégies de responsabilité sociétale à l'échelle mondiale.

5.1.3.3 Des priorités politiques et médiatiques instables

En plus des perceptions culturelles divergentes, les différences d'attentes s'expliquent par l'instabilité des priorités politiques et médiatiques. Les gouvernements et médias adaptent

régulièrement leurs exigences en fonction des enjeux du moment. En période de crise (pandémie, guerre ou inflation), les préoccupations environnementales ou sociales sont souvent reléguées à l'arrière-plan, au profit de la croissance ou de la survie économique. C'est dans ce contexte changeant que les entreprises ajustent leurs stratégies : beaucoup se contentent de suivre la législation pour ne pas être prises de court en cas de revirement politique.

5.1.3.4 Le rôle des médias dans la perception publique de la RSE

Comme évoqué, le rôle des médias dans cette dynamique est fondamental. En mettant certains sujets en avant, ils orientent l'opinion publique et les attentes envers les entreprises. L'article du *Monde* sur la création de l'Observatoire des médias sur l'écologie montre bien cette fluctuation : entre mars et décembre 2023, les enjeux environnementaux représentaient 5,3 % du temps d'antenne, mais ce chiffre est tombé à 3,7 % entre janvier et octobre 2024, soit une baisse de près de 30 %. Cette tendance est encore plus marquée dans les médias privés, où la couverture chute à 2,56 % contre environ 5 % dans les médias audiovisuels publics (Laemle, 2024).

Une étude de Catherine Janssen publiée sur l'IESEG School of Management rejoint cette idée. En effet, les entreprises peuvent atténuer les effets d'une mauvaise publicité en communiquant sur leurs engagements RSE, mais cette stratégie devient inefficace lorsque les critiques proviennent de sources indépendantes, qui profitent d'une plus grande crédibilité auprès des consommateurs. Cette étude montre également que le rôle des médias dans les démarches de transitions RSE des entreprises est majeur.

5.1.3.5 Des signaux contradictoires de la part des gouvernements

Pourtant, cette inconstance médiatique et gouvernementale traduit une hiérarchisation instable des priorités, qui empêche la pression sociale d'être continue et efficace. Ce phénomène est illustré par l'adoption de la loi Omnibus, présentée plus en détail au point 2.1.3.7, qui a assoupli certaines obligations de reporting RSE pour réduire la charge réglementaire des entreprises. Si cette réforme a été saluée par les milieux économiques, elle a aussi été critiquée pour son manque d'ambition écologique (WeCount, 2025).

Prenons le cas de l'industrie automobile, secteur concerné par ces tensions. En 2025, les constructeurs ne sont pas traités de la même façon en fonction de leurs localisations. Comparons les constructeurs européens, qui doivent respecter des normes CO₂ de plus en plus strictes, avec certains concurrents asiatiques qui bénéficient d'une réglementation plus souple et d'aides publiques importantes (Commission européenne, 2023a ; Le Monde, 2024).

Par exemple, en Allemagne, ce déséquilibre est accentué par la suppression des subventions à l'achat de véhicules électriques, intervenue fin 2023. Cette mesure a entraîné une chute significative des ventes en 2024, avec une baisse de 27,4 % des immatriculations de véhicules

électriques, tombant à 381 000 unités, contre 523 000 l'année précédente. La part de marché des véhicules électriques est ainsi passée de près de 19 % en 2023 à 13,5 % en 2024 (Agence France Presse, 2025).

De plus, pour se conformer aux normes européennes CAFE (Corporate Average Fuel Economy), qui imposent depuis 2025 une réduction de 15 % des émissions moyennes de CO₂ des véhicules neufs par rapport à 2021, plusieurs constructeurs européens, dont Stellantis, ont choisi d'acheter des crédits carbone à Tesla. Cette stratégie vise à éviter de lourdes amendes en compensant les émissions excédentaires par l'acquisition de crédits auprès de constructeurs spécialisés dans les véhicules électriques (Galipaud, 2025 ; Techniques de l'Ingénieur, 2025).

Le recours à l'achat de crédits carbone auprès d'autres entreprises illustre une nouvelle fois le manque de cohérence des politiques : le simple fait d'acheter des crédits ne signifie pas que la production ou les émissions de l'entreprise aient réellement diminué. Il s'agit ici davantage d'un mécanisme de compensation financière que d'une transformation environnementale effective, ce qui renforce l'idée que la durabilité peut être détournée en opportunité commerciale (Duchemin, 2024).

Un autre exemple dans l'industrie automobile est celui de l'instauration de surtaxes de douane pouvant aller jusqu'à 35 % sur les constructeurs chinois. Ceux-ci contournent les barrières et législations mises en place en délocalisant leur production en Europe. Cette stratégie renforce la concurrence et menace l'emploi industriel européen, comme en témoignent les fermetures d'usines annoncées chez Volkswagen ou Michelin (Afp, 2024 ; Normand, 2024 ; Amann et al., 2024 ; Duchemin, 2024).

5.1.3.6 Vers une gouvernance mondiale cohérente

Ce contexte concurrentiel illustre un problème plus large : l'absence d'une gouvernance climatique mondiale réellement efficace augmente les tensions sociales et ralentit la transition durable. Afin d'harmoniser la compétitivité, les décisions devraient être abordées lors des grandes réunions internationales afin de déboucher sur des accords concrets et cohérents. Prenons l'exemple des COP, souvent jugées comme symboliques et pourtant majoritairement insuffisantes pour enclencher des transformations fondamentales.

Jean-Marc Jancovici, expert reconnu en énergie, rejoint cette réflexion et critique vivement ces sommets. Selon lui, les véritables décisions sont prises au niveau national ou supranational, tandis que ces conférences internationales produisent des engagements non contraignants et souvent déconnectés des enjeux réels (Jancovici, 2023 ; Jancovici, 2024).

De plus, Jancovici souligne que les limites techniques et matérielles d'une transition verte et rapide sont rarement mentionnées : la disponibilité des métaux critiques, les limites physiques au développement des énergies renouvelables, et le mythe d'un découplage entre croissance et consommation énergétique. Pour lui, la transition se ferait plutôt par une planification sobre, ancrée dans le réel, loin des promesses politiques rassurantes mais irréalistes.

5.1.3.7 Conclusion

En résumé, la RSE ne peut être pensée indépendamment du contexte dans lequel elle s'inscrit. L'absence de priorités politiques claires, l'inconsistance de la médiatisation des enjeux, et la concurrence internationale non harmonisée poussent les entreprises à une stratégie de conformité minimale : suivre la loi pour limiter les risques, sans prendre d'engagements trop coûteux ou irréversibles. Pour qu'elle soit véritablement transformative, la RSE doit s'appuyer sur des cadres politiques stables, cohérents et ambitieux à toutes les échelles, nationale, européenne et mondiale.

5.1.4 Limites actuelles des démarches RSE en entreprise

5.1.4.1 Une confusion persistante en matière de RSE

Au cours de mes recherches et de mes échanges avec des professionnels, j'ai pu constater une réalité récurrente : beaucoup d'entreprises, surtout les petites et moyennes (PME), sont perdues face aux exigences de la RSE. Comme expliqué dans la section 5.1.3, elles manquent souvent d'outils, de données ou de repères clairs pour structurer correctement leurs actions.

Même si elles sont conscientes de l'importance de ces enjeux, elles ne savent pas toujours par où commencer ou comment répondre aux attentes réglementaires et sociétales.

Dans ce contexte, il n'est pas rare que la RSE prenne une forme très basique, presque administrative, ressemblant davantage à une obligation plutôt qu'à un engagement profond et sincère.

5.1.4.2 Vers une RSE déclarative plutôt que transformatrice

Faute de vision stratégique ou de moyens dédiés, certaines entreprises se tournent vers des actions visibles mais peu structurantes : elles rédigent une charte éthique, communiquent sur quelques gestes symboliques, sans que cela ne reflète une véritable transformation de leurs pratiques internes.

Ce type d'approche, que l'on désigne couramment par le terme « greenwashing », ne se limite pas aux thématiques environnementales. Elle s'étend aussi aux dimensions sociales et éthiques de la RSE, où il est souvent plus simple de formuler de belles intentions que de les traduire en actes concrets. Si ce phénomène peut s'expliquer par un manque de ressources

ou de compétences en interne, il peut être aussi conscient: certaines entreprises misent avant tout sur leur image de marque, au détriment d'un engagement réel et mesurable.

5.1.4.3 La communication RSE comme outil marketing

Cette critique est renforcée par l'étude d'Aggarwal et Kadyan (2014), qui montrent que certaines entreprises obtiennent de bons scores en RSE tout en ayant un engagement réel très limité. Leur analyse démontre que certaines firmes utilisent la communication RSE comme un outil marketing pour séduire les consommateurs et les investisseurs, sans modifier leurs pratiques internes. Cette manière d'agir nuit à la confiance des parties prenantes et vide la RSE de son sens premier.

5.1.4.4 Le problème des rapports générés par l'intelligence artificielle

Mais aujourd'hui, la méfiance envers les engagements RSE des entreprises ne fait que s'accroître. Si le recours au greenwashing affaiblit déjà la crédibilité des démarches, une nouvelle interrogation vient complexifier la situation : que devient réellement la RSE dans un contexte où l'intelligence artificielle prend une place croissante dans son élaboration et son évaluation ?

D'un côté, des plateformes d'évaluation comme EcoVadis ont commencé à intégrer des algorithmes pour analyser automatiquement les rapports soumis par les entreprises. De l'autre, certaines sociétés de consultance, ou leurs clients, ou des projets en cours comme celui mené au sein de Quarteom, envisagent d'utiliser l'intelligence artificielle pour rédiger ces rapports (EcoVadis, 2025).

Cette évolution vers l'automatisation me semble compréhensible. Au cours de mon projet, j'ai moi-même expérimenté ces outils et constaté qu'ils permettent, en quelques étapes, de produire des documents RSE bien structurés, répondant aux attentes formelles des plateformes comme EcoVadis. Cela laisse penser que cette pratique est déjà largement adoptée dans le secteur, tant elle est accessible et efficace sur le plan technique.

Mais ce constat soulève une interrogation centrale: si les rapports RSE peuvent être à la fois écrits et évalués par des intelligences artificielles, que valent-ils réellement ? Cette question rejoint les réflexions de Lazaar & El Maaqili (2024) qui alertent sur le risque de perdre la dimension humaine et éthique de la RSE qui fait partie de l'une des thématiques principales de ce sujet.

Selon eux, l'automatisation peut rendre les rapports plus conformes sur la forme, mais sans forcément refléter un engagement sincère ou une réalité de terrain. En d'autres termes, nous pouvons produire un document parfait, sans pour autant que l'entreprise soit réellement responsable dans ses pratiques.

5.1.4.5 Un double risque : illusion de performance et augmentation des inégalités

Le risque est double. D'une part, une entreprise disposant de ressources suffisantes et maîtrisant bien ces outils numériques peut obtenir une très bonne cotation sans pour autant mettre en œuvre des actions concrètes et durables. D'autre part, une PME réellement engagée mais dépourvue de moyens humains, temporels ou technologiques pour formaliser ses démarches peut être sous-évaluée, ce qui accentue les inégalités et décourage les efforts sincères.

5.1.4.6 Conclusion

En résumé, cette situation est préoccupante. À force de vouloir standardiser et automatiser, nous finissons par accorder plus d'importance à la forme qu'au fond. Le contenu devient secondaire, tant qu'il respecte les formats des livrables attendus. Cela remet en question la fiabilité des plateformes d'évaluation et même les ambitions des réglementations européennes, qui cherchent à encourager une transformation profonde des entreprises. Si la RSE se limite à remplir des rapports automatiques, sans réflexion, sans engagement et sans réflexion humaine, elle peut risquer de devenir un simple outil administratif, au lieu d'être un véritable outil de transition.

5.1.5 Tensions entre performance économique et difficulté à mesurer l'impact réel de la RSE

Un point central ressort de mes entretiens et articles académiques : il existe une tension forte entre les ambitions RSE des entreprises et leurs contraintes économiques, notamment pour les PME.

Pour ces entreprises, les initiatives responsables sont souvent perçues comme coûteuses, avec un retour sur investissement difficile à anticiper à court terme. Cette perception freine la mise en œuvre de projets structurants, même lorsque la volonté d'agir est bien présente.

5.1.5.1 Des intentions freinées par la réalité budgétaire

Par exemple, lors de mes entretiens, plusieurs dirigeants interrogés expliquent qu'ils aimeraient investir dans des plans de mobilités plus durables, revoir leurs processus d'achats ou améliorer la traçabilité de leurs chaînes de production. Toutefois, les réalités budgétaires et la pression concurrentielle limitent concrètement leurs marges de manœuvre. Ce sentiment est accentué par le fait que la RSE est encore trop peu valorisée dans les appels d'offres ou les relations commerciales, ce qui réduit son ambition économique et son attractivité stratégique.

5.1.5.2 Une évaluation difficile de l'impact réel des démarches

À cette contrainte financière s'ajoute une difficulté importante à mesurer l'impact réel des démarches RSE, ce qui complique leur utilisation. Beaucoup d'entreprises mettent en place

des actions ou rédigent des rapports, mais peu sont réellement en mesure de démontrer concrètement leurs effets à moyen ou long terme. Cela s'explique par l'absence d'indicateurs standardisés, la complexité de quantifier certains impacts sociaux ou environnementaux, et le manque d'outils de suivi adaptés, en particulier pour les PME.

5.1.5.3 Un modèle fragilisé par le manque de reconnaissance et de résultats mesurables

Dans ce contexte, les efforts réalisés sont parfois plus visibles dans les documents que dans la réalité, ce qui peut amener à des jugements biaisés, notamment dans les évaluations externes. Comme mentionné précédemment, les plateformes de notation RSE doivent jongler entre exigence méthodologique et équité d'accès. Avec un risque de favoriser les entreprises les mieux équipées en matière de communication ou d'outils numériques, plutôt que celles réellement engagées sur le terrain.

Ce double frein, économique et méthodologique, contribue à fragiliser la dynamique RSE. Il peut décourager certaines entreprises de poursuivre leurs engagements.

Dès lors, une question générale sur le modèle actuel se pose : pouvons-nous espérer une généralisation des pratiques responsables si celles-ci ne sont ni suffisamment soutenues, ni clairement valorisées et mesurées ?

5.1.6 RSE : démarche volontaire ou contrainte stratégique ?

Par conséquent, une autre question essentielle que soulève ce projet est celle de la nature même de la démarche RSE : est-elle réellement volontaire, ou devient-elle progressivement une obligation imposée par la loi, les clients ou le marché ? Mes recherches montrent que pour une majorité d'entreprises, la RSE commence souvent par une logique de conformité, c'est-à-dire une réponse à des exigences.

En effet, la plupart des entreprises interrogées affirment qu'elles se limitent aux exigences légales ou ne vont que légèrement au-delà, en prenant la législation comme seuil de référence. Seules certaines structures interrogées lors de l'enquête qualitative se montraient plus engagées et choisissent d'intégrer la RSE de manière proactive dans leur stratégie.

Cela soulève un enjeu majeur : tant que la RSE est perçue comme une contrainte et non comme une opportunité, son intégration restera partielle et défensive. Il est donc essentiel de faire évoluer l'image de la RSE pour inciter les entreprises à s'y engager de manière authentique, et pas seulement pour se conformer aux obligations légales.

5.2 Apports du projet pour Quarteom

Cette partie du mémoire vise à prendre du recul sur l'ensemble du projet réalisé durant mon stage chez Quarteom. Elle propose une analyse des résultats obtenus, en évaluant leur

pertinence, leurs limites, et leur valeur ajoutée pour l'entreprise. L'objectif est d'identifier les apports concrets du projet, tant pour Quarteom que pour ma propre compréhension des enjeux liés à la RSE et à sa mise en œuvre en entreprise.

5.2.1 Résultats obtenus sur la plateforme de cotation EcoVadis

5.2.1.1 Une plateforme utile pour structurer les démarches RSE

Cette section propose une analyse des résultats obtenus par Quarteom sur la plateforme de cotation EcoVadis, accompagnée d'un regard critique sur son fonctionnement et sa méthodologie.

De manière générale, je considère que les plateformes de cotation comme EcoVadis représentent une initiative à la fois intéressante et utile. Elles aident les entreprises à structurer leur démarche RSE et à en mesurer certains aspects, ce qui rend le sujet plus concret et accessible, alors qu'il est souvent perçu comme abstrait ou complexe.

Pendant mon projet, j'ai constaté qu'EcoVadis adopte une approche globale, en évaluant les entreprises sur l'ensemble des grands piliers de la RSE : l'environnement, le social, l'éthique et les achats responsables. Cette couverture thématique large m'a d'abord paru très pertinente, car elle permet de prendre en compte de nombreux enjeux auxquels une entreprise peut être confrontée.

5.2.1.2 Une méthodologie trop standardisée pour les PME de services

Toutefois, une analyse plus approfondie de leur méthodologie m'a conduit à remettre cette première impression en question. Le système de notation d'EcoVadis peut parfois sembler trop général, en abordant les thématiques de manière superficielle, avec des critères standardisés qui ne tiennent pas toujours compte des particularités de chaque entreprise.

Prenons le cas de Quarteom. Lors de sa dernière évaluation EcoVadis, l'entreprise a obtenu un score de 39 % sur le thème de l'environnement. Ce résultat, bien qu'assez proche de la moyenne du secteur affichée sur la plateforme, reste relativement bas et soulève deux questions importantes :

- Est-il pertinent d'évaluer une entreprise de services avec des critères environnementaux proches de ceux utilisés pour des entreprises industrielles ou de production ?
- Quelles données une société de services comme Quarteom peut-elle réellement fournir en matière d'impact environnemental ?

Par exemple, EcoVadis demande des informations sur les émissions de gaz à effet de serre, en incluant les Scopes 1, 2 et 3. Pourtant, dans une entreprise de services, la majorité des

émissions concerne le Scope 3, c'est-à-dire celles liées aux fournisseurs, partenaires ou clients, des données souvent complexes à recueillir, même pour les grandes entreprises.

5.2.1.3 Des indicateurs peu adaptés à la réalité des petites structure

Lors de la rédaction des indicateurs environnementaux, nous avons par exemple estimé les tonnes de CO₂ évitées en fonction du mode de transport utilisé par les consultants et du nombre de jours de télétravail effectués. Ce type de calcul permet de mieux représenter la réalité d'une entreprise de services, mais il ne répond pas totalement aux attentes des plateformes de notation.

En effet, celles-ci attendent souvent des données plus détaillées et précises, généralement issues d'audits externes, ce qui les rend difficilement accessibles pour les PME.

5.2.1.4 Une logique commerciale qui questionne l'égalité

Ce décalage méthodologique m'a amené à m'interroger plus largement sur les objectifs réels de ces plateformes. La RSE, à travers ses plateformes de cotations, semble parfois devenir un marché à part entière, porté davantage par une logique commerciale que par une volonté de transformation sociétale.

Cette impression s'est renforcée lorsque j'ai découvert la grille tarifaire d'EcoVadis, qui propose plusieurs formules d'abonnement : *Basic*, *Premium*, *Select*, *Corporate*, avec des prix allant de 1 000 € à plus de 15 000 € par an, selon les options choisies.

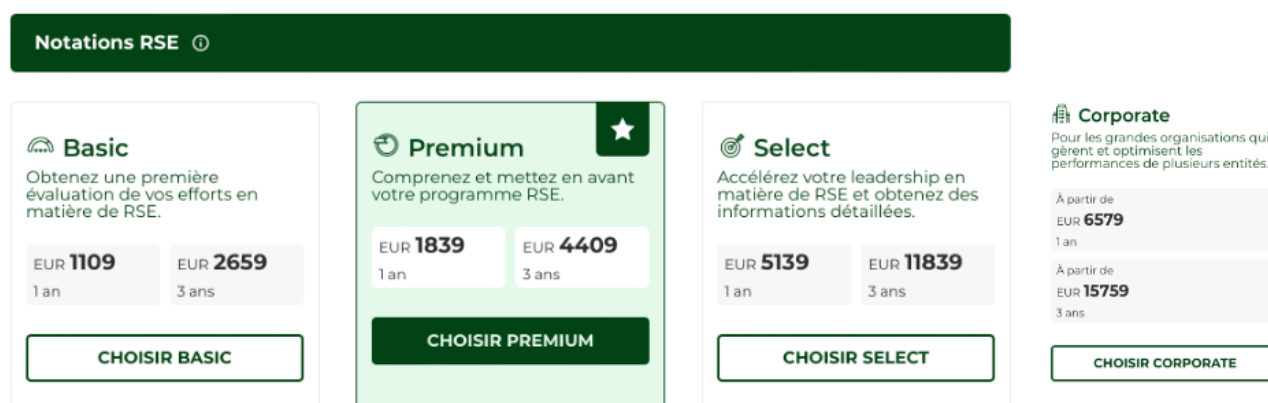
Cette logique d'offres différenciées peut tout à fait se justifier pour une société de consultance, comme celle que nous avons envisagée dans le cadre du développement du nouveau département chez Quarteom. Mais lorsqu'elle est appliquée à une plateforme d'évaluation, elle soulève des questions.

En effet, dans le cas d'une entreprise de consultance, il est normal que le niveau d'accompagnement varie en fonction du tarif, car cela reflète le temps et les ressources mobilisées pour chaque client. En revanche, pour une plateforme de notation comme EcoVadis, cette approche semble moins légitime. Son rôle devrait être de garantir une évaluation équitable, cohérente et indépendante du montant payé. Il devient donc problématique qu'une entreprise ayant souscrit à une formule « *Premium* » bénéficie d'un accompagnement plus poussé, qui peut augmenter indirectement ses chances d'obtenir une meilleure note, au détriment d'entreprises ayant choisi une formule plus basique.

5.2.1.5 L'influence des ressources économiques sur la qualité d'évaluation

La figure 19 présente les tarifs appliqués par la plateforme de cotation RSE EcoVadis pour une entreprise de taille moyenne, c'est-à-dire comptant entre 100 et 999 employés.

Figure 17: Tarifs proposés par EcoVadis



Source: EcoVadis. (s.d.). Abonnements et tarifs pour la notation en RSE , <https://ecovadis.com/fr/plans-pricing/?size=M>

Concrètement, l'offre « *Basic* », la plus accessible, donne accès à un questionnaire personnalisé, à une fiche d'évaluation validée par un expert, ainsi qu'à des fonctionnalités de base comme un outil d'action corrective et un accès limité à la plateforme e-learning (trois utilisateurs). Cette formule permet essentiellement d'être évalué et d'intégrer le réseau EcoVadis, mais sans bénéficier d'une visibilité externe significative ni d'un retour détaillé.

L'offre « *Premium* », pour un coût supplémentaire conséquent, permet aux entreprises de mettre en valeur leur performance via des médailles (bronze, silver, gold, platinum), de partager leur fiche d'évaluation en dehors du réseau, d'évaluer jusqu'à cinq partenaires commerciaux, d'obtenir un échange avec un analyste à tarif réduit, et d'accéder à un contenu e-learning élargi (jusqu'à 10 utilisateurs). Ici, la logique de valorisation externe devient déjà très présente avec l'obtention possible de certaines médailles ou badges utilisables comme moyens de communication.

Le niveau « *Select* » accentue cette dynamique, avec une évaluation prioritaire, un questionnaire prérempli (sous conditions), un appel d'orientation personnalisé, l'évaluation de dix partenaires, un débriefing de 90 minutes avec un analyste, et l'accès complet aux modules e-learning pour jusqu'à 50 utilisateurs.

Enfin, l'offre « *Corporate* », destinée aux grandes organisations, propose une gestion centralisée et optimisée des performances RSE à travers plusieurs entités, avec un account manager dédié, un suivi groupe, un partage de documents et des débriefings sur mesure. Les tarifs de cette formule peuvent dépasser les 15 000 euros (EcoVadis, s.d.).

Ces écarts d'accès aux outils, analyses et possibilités de valorisation externe créent une inégalité importante : les grandes entreprises disposant de moyens financiers importants peuvent mieux se valoriser en matière de RSE, tandis que les PME doivent souvent se contenter d'une offre basique, moins avantageuse. Autrement dit, l'accès à une bonne

visibilité RSE devient conditionné par la capacité à investir financièrement, remettant en cause l'objectivité du processus d'évaluation.

5.2.1.6 Le cas Quarteom : un décalage entre les efforts réels et la note obtenue

Cette situation souligne une tension déjà évoquée : les PME sont de plus en plus confrontées à des exigences RSE, notamment dans les appels d'offres, alors qu'elles ont souvent moins de moyens pour répondre aux critères imposés par des plateformes comme EcoVadis. Pourtant, ces entreprises développent souvent des modèles plus durables par nature, mais ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour le prouver de façon formelle.

Dans le cas de Quarteom, la note relativement faible obtenue sur le thème de l'environnement s'explique surtout par un manque de données chiffrées. Ce n'est pas par manque de volonté, mais parce que l'entreprise n'a pas les moyens de financer des audits externes ou des calculs complexes.

À l'inverse, une entreprise avec plus de ressources peut obtenir une meilleure note simplement en fournissant des données plus complètes, sans pour autant être plus engagée dans ses actions. Cela met une nouvelle fois en évidence une inégalité entre les grandes entreprises et les PME dans l'évaluation et la reconnaissance de leurs efforts RSE.

5.2.1.7 Limites d'interprétation des scores RSE

Un autre point important à souligner concerne les limites d'interprétation de la cotation RSE pour une PME. Concrètement, la stratégie globale de Quarteom est restée inchangée depuis sa dernière cotation. L'entreprise continue de se concentrer sur son objectif principal : accompagner ses clients vers des démarches durables grâce à son expertise en ingénierie énergétique. Pourtant, ces seules améliorations documentaires, réalisées lors de la phase 1 de mon projet, ont suffi à augmenter la note de 16 %.

Cela pose une question : la note reçue reflète-t-elle vraiment l'impact environnemental, ou simplement la capacité à bien documenter ses actions ?

À mon sens, le modèle économique d'une entreprise est un meilleur indicateur de son engagement RSE que la qualité de sa documentation. Il est donc difficile à comprendre qu'une entreprise dont l'activité principale repose sur la vente de carburants puisse obtenir une évaluation RSE très élevée. L'usage final de ces produits entraîne des émissions de gaz à effet de serre particulièrement importantes. C'est pourtant le cas de la branche Refining & Chemicals de TotalEnergies, qui a obtenu un score de 82/100 en 2024, la plaçant dans le top 1 % de son secteur (TotalEnergies, 2024b). De même, une autre filiale du groupe, TotalEnergies Marketing Services SAS, spécialisée dans la distribution de carburants, a atteint un score de 83/100 (TotalEnergies, 2024a).

À titre de comparaison, une entreprise de services comme Quartecom, dont l'impact environnemental est bien plus faible, obtient pourtant une note inférieure. Cela interroge la pertinence des critères utilisés dans les systèmes de notation actuels.

Même si une entreprise du secteur pétrolier ou chimique applique les meilleures pratiques RSE, elle ne pourra jamais, du fait même de son activité et de son empreinte sur l'ensemble de la chaîne de valeur, atteindre un niveau d'impact environnemental aussi bas qu'une société de consultance. Ses émissions restent inévitablement élevées, tandis qu'une entreprise de services a, par nature, un impact beaucoup plus limité.

5.2.1.8 La communication RSE et son impact sur l'image de performance

À cette différence de cotation, nous pourrions répondre que les comparaisons se font entre entreprises d'un même secteur, ce qui semble logique. Mais sur EcoVadis, les utilisateurs voient surtout les scores globaux, sans toujours tenir compte du contexte sectoriel. Ainsi, TotalEnergies affiche des notes de 82 % et 83 %, tandis que Quartecom obtient 56 %. Hors contexte sectoriel, cette différence peut donner une image trompeuse de l'engagement réel de chaque entreprise.

De plus, les entreprises souscrivant à un abonnement plus cher que la formule « *Basic* » et ayant note supérieure à 65 % reçoivent des médailles (bronze, silver, gold) visibles dans la communication externe. Cela montre qu'EcoVadis est aussi un outil de visibilité, où l'aspect marketing peut prendre le dessus sur la réalité des pratiques.

En résumé, EcoVadis constitue une première étape utile pour structurer une démarche RSE. Mais ses limites, notamment pour les PME et les entreprises de services, doivent être prises en compte si nous voulons qu'un tel système contribue réellement à une transition plus juste et durable.

5.2.2 Résultats de l'étude de marché : tendances et attentes

5.2.2.1 Une sensibilisation croissante mais une compréhension incomplète

Les résultats de mon étude de marché confirment une tendance générale : la RSE est de plus en plus présente dans les réflexions stratégiques des entreprises, et la majorité des répondants se disent sensibilisés aux enjeux du développement durable. Toutefois, cette prise de conscience reste souvent floue.

De nombreuses entreprises perçoivent encore la RSE comme un simple outil de communication, sans en saisir pleinement les dimensions plus profondes liées à la gouvernance, au fonctionnement interne ou aux relations avec les parties prenantes. Cela montre l'importance de renforcer l'éducation à la RSE, dès l'école mais aussi via la formation continue, pour mieux comprendre ses trois piliers : environnement, social et gouvernance.

Comme mentionné lors de l'analyse de mes résultats, j'ai tenu compte des biais liés aux outils méthodologiques utilisés. La majorité des répondants à mes enquêtes étaient déjà sensibilisés, intéressés, voire directement impliqués dans des démarches RSE et le contexte académique de l'enquête a pu orienter certaines réponses. Il est donc essentiel d'interpréter les résultats avec prudence.

5.2.2.2 Le rôle clé des médias dans la perception de la RSE

Malgré ces limites d'analyse, une tendance forte ressort de l'analyse : la manière dont la RSE est perçue est étroitement influencée par les canaux médiatiques utilisés pour s'informer. Une grande partie des répondants indique s'appuyer principalement sur les médias traditionnels ou les réseaux sociaux pour se créer leur opinion sur ces questions. Ce constat rejoint le point « 5.1.3.4. *Le rôle des médias dans la perception publique de la RSE* » et les travaux de Sigward et Trudelle (2016), qui montrent que les cycles d'attention médiatique jouent un rôle déterminant dans la hiérarchisation des enjeux environnementaux dans l'espace public.

Autrement dit, les médias ne se contentent pas de diffuser l'information : ils orientent la manière dont les individus comprennent, classent et réagissent aux sujets liés au développement durable. Les auteurs de cet article soulignent ainsi que « les médias de masse sont devenus les communicateurs incontournables des sociétés actuelles, capables d'influencer valeurs, aspirations, attentes et comportements citoyens » (Sidgward & Trudelle, 2016, p. 131). Les médias amènent ainsi à voir la RSE surtout comme un outil de communication, plutôt que comme un véritable levier de transformation pour l'entreprise.

5.2.2.3 L'influence du milieu social sur la conscience écologique des jeunes

Dans la même perspective, l'étude *Jeunes, Communication & Climat* (Ducol et al., 2022), réalisée auprès d'un échantillon de 1000 jeunes en Belgique, met en évidence le rôle central joué par l'environnement social, qu'il s'agisse des médias, du cercle amical ou encore des figures éducatives, dans la formation des représentations que les jeunes se construisent autour des enjeux climatiques.

Le rapport révèle notamment que les élèves issus des filières techniques et de l'enseignement professionnel éprouvent davantage de difficultés à se positionner sur ces sujets, ce qui rejoint l'idée et l'importance d'un accompagnement pédagogique adapté aux réalités sociales et scolaires.

L'analyse montre également une corrélation entre le niveau d'éducation et la sensibilité au changement climatique : « *plus les jeunes sont instruits, plus ils se disent inquiets* » (Ducol et al., 2022, p.71).

Par ailleurs, il ressort que les jeunes les plus vulnérables socio-économiquement, notamment ceux issus des zones peu densément peuplées, les moins diplômés ou encore ceux vivant dans des conditions précaires, ont davantage tendance à considérer les discours scientifiques comme trop techniques ou difficilement accessibles.

Ce constat montre que de nombreux jeunes attendent des discours clairs, concrets et en lien avec leur quotidien, afin de mieux comprendre les enjeux climatiques d'agir de manière plus réfléchie.

5.2.2.4 Opposition entre décisions politiques et attentes citoyennes

Dans un contexte où les médias ont une influence importante, l'image véhiculée par les figures politiques fortement médiatisées joue un rôle central dans la manière dont les citoyens perçoivent les enjeux environnementaux. En plus de leur visibilité, ces personnalités détiennent un pouvoir législatif et représentent, comme l'ont souligné plusieurs répondants et comme évoqué plus tôt dans ce mémoire, un repère sur lequel les citoyens s'appuient pour guider leurs actions ou évaluer la crédibilité des engagements environnementaux.

Plusieurs participants ont d'ailleurs cité, comme exemple, les reculs politiques récents observés en Europe sur les objectifs climatiques, ainsi que le retour au pouvoir de dirigeants climatosceptiques comme Donald Trump. Réélu en janvier 2025, ce dernier a rapidement entrepris de démanteler plusieurs politiques environnementales mises en place par ses prédécesseurs.

Pour illustrer cette opposition entre les attentes citoyennes et les décisions politiques, l'une des premières mesures prises par Donald Trump après sa réélection a été de relancer le retrait des États-Unis de l'Accord de Paris, par la signature de l'Executive Order 14162, intitulé « *Putting America First In International Environmental Agreements* ». Il s'agit de la deuxième fois que les États-Unis se retirent de cet accord international sur le climat (U.S. Environmental Protection Agency, 2025 ; The White House, 2025).

Dans la même perspective, son administration a affaibli les normes relatives aux émissions industrielles, en annonçant une révision des règles de qualité de l'air dans les secteurs de l'énergie, de la fabrication et de la chimie. Elle a également supprimé les programmes de justice environnementale de l'Agence de protection de l'environnement (EPA), en annulant près de 800 subventions destinées à financer des projets visant à atténuer les effets du changement climatique dans les communautés les plus vulnérables (Joselow & Ajasa, 2025).

Ces décisions vont à l'encontre des efforts internationaux qui favorisent une transition écologique cohérente. Étant l'un des plus grands émetteurs mondiaux de gaz à effet de serre, le retrait des États-Unis affaiblit la dynamique collective et compromet sérieusement les

chances d'atteindre l'objectif de limitation du réchauffement à 1,5 °C fixé par l'Accord de Paris (Garric, 2025).

Ces éléments confirment les conclusions du rapport belge, selon lequel les jeunes sont particulièrement sensibles à la cohérence des messages diffusés par les décideurs et les dynamiques politiques concernant les législations climatiques. Ils attendent des actions visibles et des discours alignés entre les différents acteurs institutionnels, sous peine de perdre confiance dans la crédibilité des engagements environnementaux. Il est donc essentiel que les discours politiques et médiatiques jouent un rôle éducatif et mobilisateur, afin de transformer l'information en moteur d'action et de participation.

5.2.2.5 Contradiction entre RSE et performance court-terme

Enfin, un dernier point important ressort dans plusieurs témoignages d'entrepreneurs interrogés: la difficulté d'assurer une cohérence entre le modèle économique actuel et les exigences d'une stratégie RSE ambitieuse et cohérente. Autrement dit, beaucoup perçoivent une contradiction entre la logique de performance économique à court terme, centrée sur la croissance, la rentabilité et la compétitivité, et les principes de durabilité que la RSE cherche à promouvoir.

Ils expliquent que les pressions du marché, les attentes des actionnaires ou encore les contraintes budgétaires rendent difficile la mise en place de vraies politiques durables, surtout quand elles demandent des investissements qui ne sont pas rentables immédiatement. Cette tension entre impératifs économiques et responsabilités sociétales pose une question : comment transformer les modèles d'affaires pour qu'ils intègrent réellement les enjeux sociaux et environnementaux ?

5.2.2.6 Conclusion

En résumé, l'analyse des réponses collectées dans le cadre de mon étude de marché révèle une perception double de la RSE : bien que les professionnels interrogés se montrent globalement sensibilisés aux enjeux du développement durable, leur compréhension reste souvent partielle, influencée par des représentations médiatiques parfois simplifiées ou biaisées. Cette situation renforce l'idée qu'un travail d'éducation et de clarification autour des trois piliers de la RSE (environnement, social et gouvernance) est indispensable et doit être adaptée à chacun. Elle met également en lumière l'importance d'un discours politique cohérent et crédible, à la hauteur des attentes exprimées, notamment pour les jeunes générations. Enfin, les difficultés exprimées par certains dirigeants à concilier rentabilité économique et engagements durables illustrent les limites du modèle actuel, et la nécessité de repenser les stratégies d'entreprise pour qu'elles soient à la fois responsables, sincères et viables sur le long terme.

5.3 Perspectives du projet

Dans cette section, les perspectives du projet sont présentées, en abordant les éléments qui n'ont pas pu être entièrement développés durant sa réalisation ainsi que les pistes d'amélioration à envisager pour optimiser son aboutissement à l'avenir.

5.3.1 Diversification de la note RSE

Le premier axe d'amélioration pour ce projet concerne la diversification des évaluations RSE. Afin d'obtenir une vision plus claire et plus objective de la stratégie RSE de Quarteom, il serait pertinent pour l'entreprise de solliciter une cotation supplémentaire auprès d'un autre organisme de référence, tel que « *B Corp* ».

Cette démarche présenterait un double avantage. D'une part, elle permettrait de bénéficier d'un second regard indépendant sur la stratégie RSE, apportant ainsi une analyse complémentaire à celle d'EcoVadis. D'autre part, obtenir deux certifications reconnues renforcerait la crédibilité de Quarteom et démontrerait son engagement sincère à mener une démarche RSE solide et reconnue par plusieurs acteurs du marché.

5.3.2 Intégration d'une intelligence artificielle

La deuxième perspective à envisager concerne l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre du projet. Cette technologie pourrait offrir plusieurs avantages à Quarteom, en soutenant à la fois l'optimisation de la gestion des ressources humaines et l'amélioration des processus de production documentaire.

5.3.2.1 Optimisation de la gestion des ressources humaines

Tout d'abord, l'intelligence artificielle pourrait être utilisée pour faciliter la recherche de consultants et l'affectation aux projets. En analysant les compétences, les expériences passées et les besoins spécifiques des missions, l'intelligence artificielle permettrait de mieux associer les profils aux projets. Cela améliorerait la satisfaction des clients en leur proposant des consultants mieux adaptés à leurs attentes, tout en renforçant le bien-être des consultants eux-mêmes, qui se sentiraient mieux compris et plus valorisés.

5.3.2.2 Amélioration de l'expérience client

De plus, l'intelligence artificielle pourrait servir d'outil de retour client, en analysant les feedbacks des consultants afin d'ajuster progressivement les critères d'affectation. Cela permettrait à Quarteom d'améliorer continuellement ses choix de consultants, en tenant compte de l'expérience réelle des projets passés. D'un point de vue social, cette approche renforcerait le bien-être des employés en leur offrant dès le départ une meilleure visibilité sur les attentes, et elle améliorerait également l'image de l'entreprise auprès de ses clients.

5.3.2.3 Documentation RSE

Ensuite, l'utilisation potentielle de l'intelligence artificielle concerne le développement de la plateforme dédiée à la RSE. Lors des phases 1 et 2 de mon projet, qui consistaient à collecter des informations et à formaliser des documents acceptables par EcoVadis, j'ai constaté que ce travail était particulièrement répétitif. Une intelligence artificielle pourrait, sur base des informations fournies par les clients, générer automatiquement des documents aux formats attendus par EcoVadis, y compris les KPI et les preuves de conformité.

Cela constituerait une réelle valeur ajoutée, car la production documentaire, bien que nécessaire, ne représente pas le cœur stratégique d'une démarche RSE : elle est souvent perçue comme une contrainte administrative plutôt qu'un levier de création de valeur. En automatisant cette tâche, le consultant pourrait consacrer davantage de temps aux aspects stratégiques du projet.

De plus, l'IA permettrait une meilleure structuration des informations par thématiques et critères EcoVadis, une tâche qui repose actuellement sur un travail manuel lourd de référencement, mais qui peut être facilement automatisée. Si les documents sont générés de manière standardisée dès le départ, l'analyse pour le consultant serait également facilitée, car il disposerait de supports au format connu et répondant précisément aux attentes de la plateforme.

Ainsi, l'intégration de l'IA poursuivrait un double objectif : d'une part, améliorer le bien-être social au sein de Quarteom en augmentant la satisfaction client et la reconnaissance des consultants ; d'autre part, renforcer l'efficacité du département RSE en optimisant le temps consacré à la préparation documentaire pour les audits de conformité et la validation EcoVadis.

5.3.2.4 Risques liés à l'intégration de l'intelligence artificielle

Cependant, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur du conseil présente plusieurs risques importants.

D'abord, la confidentialité des données est une préoccupation majeure. Dans un secteur comme la consultance où les informations sont souvent sensibles, l'usage d'IA opérée par des tiers peut entraîner des fuites. Il est donc essentiel d'utiliser des serveurs sécurisés et fiables.

Ensuite, la qualité des documents générés reste incertaine. Même si l'IA s'appuie sur les données fournies, des erreurs peuvent apparaître et il reste donc crucial que les consultants soient formés à valider et analyser les contenus produits.

Un autre risque, souligné par l'étude de Gînguță et al. (2023), concerne la perte du lien humain. Le secteur du conseil repose sur la relation client, l'écoute active et l'adaptation aux

besoins. L'IA, aussi performante soit-elle, ne peut remplacer cette dimension essentielle. Cette étude souligne également que l'usage excessif des algorithmes pourrait réduire la créativité et l'esprit critique des équipes. Par exemple, une IA utilisée pour sélectionner des consultants pourrait reproduire des biais passés, en favorisant certains profils (grandes écoles, parcours types) au détriment d'autres, pourtant tout aussi compétents. Pour réussir cette intégration, il est essentiel de former les équipes, de les sensibiliser aux risques éthiques, et de continuer à valoriser l'intelligence humaine.

Ce constat rejoint l'analyse de la section 5.1.1.4, qui met en évidence les limites des rapports générés par l'IA en matière de RSE, et les inquiétudes de Lazaar & El Maaqili (2024) quant à la perte de la dimension humaine et éthique dans ces processus.

5.3.3 Changement de modèle d'affaires

Une autre perspective abordée pendant les cours de business models durables en deuxième année de master fait écho direct au projet mené durant mon stage.

Ces cours ont mis en évidence une idée centrale : pour avoir un impact réel et durable, incluant les dimensions sociales, climatiques, éthiques et économiques, il ne suffit plus de se limiter à des efforts d'optimisation ou à une réduction ponctuelle des impacts négatifs.

Il est désormais essentiel d'adopter une vision à long terme et de repenser en profondeur son modèle économique pour générer un impact positif par l'activité principale (voir également 5.2.2).

Cette approche rejoint la notion de création de valeur partagée développée par Porter et Kramer (2011), pour qui « la réussite d'une entreprise et l'amélioration des conditions sociales dans les communautés où elle opère sont interdépendantes » (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Afin d'illustrer mes propos, un exemple concret concernant le secteur bancaire a été partagé durant ces cours. Une banque qui se limite à électrifier sa flotte de véhicules réduit certes son impact, mais de manière superficielle. En revanche, si elle oriente ses investissements vers des projets durables, elle agit sur le cœur même de son modèle économique.

Ce raisonnement met en évidence une transformation de fond : ne plus se contenter de compenser ou corriger, mais intégrer la durabilité dans la finalité même de l'entreprise.

5.3.3.1 Une opportunité de repositionnement pour Quartecom

Transposé au cas de Quartecom, si le département RSE parvient à devenir rentable, il serait envisageable d'évoluer vers une spécialisation complète dans l'accompagnement de projets durables. Cela signifierait que toutes les missions de consultance seraient orientées vers des enjeux RSE : transition énergétique, éco-innovation, performance environnementale, etc.

Grâce à son expertise en ingénierie énergétique, Quarteom pourrait ainsi intervenir sur toute la chaîne de valeur de la RSE :

- Depuis la réflexion stratégique sur les enjeux durables ;
- Jusqu'à l'élaboration de plans d'action concrets ;
- Et la mise en œuvre technique des projets chez les clients.

En adoptant une logique de création de valeur partagée, Quarteom ne se limiterait plus à répondre aux demandes du marché. Elle construirait une offre plus résiliente, innovante et tournée vers l'avenir, tout en contribuant activement à la transformation durable de ses clients.

Ce repositionnement renforcerait son avantage concurrentiel tout en inscrivant son modèle économique dans une logique de cohérence éthique et environnementale.

5.3.4 Approfondissement de l'étude de marché

5.3.4.1 Une base solide, mais encore perfectible

L'étude de marché menée dans le cadre de ce projet a permis d'identifier plusieurs tendances intéressantes sur les attentes des entreprises en matière de RSE, grâce à une approche à la fois qualitative et quantitative. Toutefois, certaines limites et biais ont été être soulignés. Ceux-ci ne remettent pas en cause la valeur des résultats obtenus, mais montrent qu'un approfondissement serait nécessaire pour disposer de données pleinement exploitables à long terme.

5.3.4.2 Un manque de représentativité des PME

L'un des principaux points faibles concerne la faible représentation des petites et moyennes entreprises (PME) parmi les répondants. Même si certaines ont été interrogées, il aurait été utile de mieux comprendre leurs attentes, freins et priorités, d'autant plus qu'elles représentent la cible principale de l'offre que Quarteom souhaite développer.

Les résultats actuels risquent donc d'être biaisés en faveur d'entreprises plus grandes ou déjà engagées dans la RSE. Une étude complémentaire spécifiquement dédiée aux PME serait donc nécessaire pour obtenir une vision plus représentative du marché.

5.3.4.3 Une analyse concurrentielle à approfondir

Le temps limité de mon projet n'a pas permis de mener une analyse de la concurrence aussi détaillée que souhaité. Or, dans un secteur en pleine croissance comme celui de la consultance RSE, où les offres évoluent rapidement, il est essentiel d'analyser le positionnement des acteurs concurrents, en examinant la nature des services qu'ils proposent, leur politique tarifaire ainsi que les modèles économiques sur lesquels repose leur offre. Une analyse

concurrentielle continue permettrait à Quarteom de mieux se différencier et de rester compétitif.

5.3.4.4 Un suivi nécessaire dans un contexte en évolution

Dans un secteur aussi dynamique et sensible aux évolutions réglementaires, comme l'illustre la récente directive CSRD, l'étude de marché ne peut pas rester une action ponctuelle. Elle doit être intégrée dans une démarche continue d'adaptation à l'environnement législatif et aux besoins du terrain.

En instaurant une stratégie de suivi régulier, Quarteom pourra renforcer sa légitimité dans le domaine de la consultance RSE, mais aussi gagner en réactivité et en pertinence face aux évolutions du secteur.

5.3.4.5 Approfondissement du business plan

Tout comme pour l'étude de marché, approfondir le développement du business plan permettrait à Quarteom de mieux se préparer à différents types de scénarios.

Dans la version actuelle, plusieurs hypothèses ont été formulées concernant la croissance, les coûts et le nombre de clients. Néanmoins, il serait pertinent d'aller plus loin en élaborant plusieurs scénarios alternatifs : par exemple, un scénario plus optimiste, plus réaliste et plus prudent. Cette approche offrirait une vision plus complète des évolutions possibles et permettrait à Quarteom d'adapter plus facilement sa stratégie selon la réalité du terrain.

C'est pourquoi, approfondir les analyses de sensibilité, c'est-à-dire mesurer l'impact de certaines variations clés, comme une hausse des coûts ou une baisse du nombre de clients, aiderait à identifier les points importants du projet. Cela renforcerait la solidité du business plan et permettrait d'anticiper plus efficacement les risques potentiels, tout en ajustant l'offre de manière plus ciblée.

5.3.4.6 Conclusion

En somme, prolonger et renforcer l'étude de marché, tout comme affiner le business plan à travers des scénarios et des analyses de sensibilité, constitue une priorité stratégique. Cette démarche d'amélioration continue permettra d'assurer la pertinence de l'offre RSE à long terme, de mieux répondre aux attentes du marché, et de maximiser les chances de réussite du projet.

6 Conclusion

Ce mémoire s'ouvre sur un constat clair : face aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques, les entreprises, et particulièrement les PME, ne peuvent plus ignorer leur impact. Le développement durable s'impose comme une priorité, et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) émerge comme une réponse stratégique à ces défis, combinant obligation réglementaire et opportunité de différenciation.

Les attentes croissantes des parties prenantes incitent les entreprises à repenser leurs pratiques : se conformer aux normes, fidéliser les clients, attirer les talents ou répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

C'est dans ce contexte que la problématique de ce mémoire a été explorée : « ***Comment une PME peut-elle évaluer et intégrer efficacement la RSE dans sa stratégie de développement durable, tout en prenant en compte ses contraintes spécifiques et les nouvelles exigences du marché ?*** ».

L'analyse s'est fondée sur le cas concret de Quarteom, une entreprise de consultance spécialisée en ingénierie énergétique, dans le cadre du stage que j'y ai effectué.

Tout au long du projet, chaque étape a apporté des éléments concrets de réponse, soit sous forme de livrables (résultats) ou d'analyses (théoriques). Deux volets principaux ont structuré cette démarche : l'amélioration de la cotation EcoVadis, et l'étude de faisabilité d'un service de consultance RSE à destination des clients. Ensemble, ces axes ont permis d'assembler la mise en œuvre opérationnelle et la réflexion stratégique.

La première phase de mon projet a montré qu'une PME peut structurer une démarche RSE crédible en adoptant une méthode rigoureuse. Comprendre la logique d'EcoVadis, prioriser les actions selon les piliers (environnement, social, éthique, achats responsables), formaliser des politiques thématiques (environnement, RH, anticorruption, etc.) et y associer des indicateurs de performance concrets ont permis à Quarteom d'améliorer sa note de 40 à 56%. Cette démarche témoigne du potentiel d'amélioration continue des PME, à condition d'avancer avec cohérence et selon leurs capacités.

En parallèle, l'étude de marché (menée par une enquête quantitative et qualitative) a permis de mieux cerner les attentes des entreprises en matière d'accompagnement RSE. Celles-ci recherchent des outils simples, adaptés à leur réalité, loin de la complexité des référentiels et législations existants. Le manque de temps, la difficulté de mesurer les impacts et l'incompréhension des normes sont des freins majeurs. Cette réalité renforce donc l'intérêt pour un accompagnement spécifique, tel que celui envisagé par Quarteom.

De plus, la société possède des atouts indispensables pour un tel service, elle bénéficie d'une forte expérience, d'une proximité cliente et d'une compréhension de la méthodologie EcoVadis. L'entreprise est donc en mesure de proposer une offre accessible, pragmatique et structurant pour les PME. Ce positionnement lui permettrait non seulement de répondre à une demande réelle, mais aussi de transformer une obligation initiale en levier de croissance et d'innovation.

L'analyse des entretiens révèle également que la RSE est encore perçue par nombre de PME comme une contrainte. Pourtant, les bénéfices potentiels sont nombreux : réputation, fidélité client, innovation, réduction des risques. Ces avantages ne se concrétisent que si la démarche est sincère, cohérente et alignée avec les convictions et spécificités de l'entreprise.

Le projet mené chez Quarteom illustre donc cette évolution possible : de la conformité à la création de valeur, l'entreprise a débuté une dynamique de repositionnement stratégique autour de la durabilité. C'est dans ce contexte que ce travail prend du sens : il a permis de démontrer que la RSE peut devenir, même pour une PME, un outil structurant et un pilier de développement à long terme.

En définitive, ce mémoire ne propose pas une solution unique, mais une méthode et une vision concrète de la RSE. Il montre que les PME, malgré leurs contraintes, peuvent être des actrices clés de la transition écologique et sociale, à condition d'être accompagnées, reconnues et intégrées. Ce projet prouve que la transition doit être soutenue par une RSE accessible, adaptée et alignée sur les réalités des petites structures.

7 Bibliographie

- Act With Facts. (2024, Avril 18). *Comment la RSE influence la satisfaction et la rétention des employés*. <https://actwithfacts.com/comment-la-rse-influence-la-satisfaction-et-la-retention-des-employes/>
- ACT Initiative. (2024, décembre). *ACT Évaluation France – Secteur Industrie*. https://actinitiative.org/wp-content/uploads/pdf/act_evaluation_industrie_rapport.pdf
- Afp, L. M. A. (2024, Octobre 29). L'Union européenne adopte jusqu'à 35 % de surtaxes sur les voitures électriques importées de Chine. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/10/29/l-union-europeenne-adopte-jusqu-a-35-de-surtaxes-sur-les-voitures-electriques-importees-de-chine_6365258_3234.html#:~:text=Industrie%20automobile-,L'Union%20europ%C3%A9enne%20adopte%20jusqu'%C3%A0%2035%20%25%20de%20surtaxes,profiter%20de%20subventions%20publiques%20massives
- Agence France-Presse. (2025, 6 janvier). *2024, année noire pour les voitures électriques en Allemagne*. Connaissance des Énergies. <https://www.connaissancedesenergies.org/afp/2024-annee-noire-pour-les-voitures-electriques-en-allemande-250106>
- Aggarwal, P., & Kadyan, A. (2014, 5 mai). Green washing: The darker side of CSR. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 2(5). https://www.forum4researchers.com/cw_admin/docs/IJIRP-MAY-14-03.pdf
- Albakjaji, M. (2025, 5 avril). Sustainable Development Goals in international law: A review of challenges in implementation and integration. *Journal of Posthumanism*, 5(2), 1284–1295. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i2.503>
- Amann, C., Schmidt, A., & Steitz, C. (2024, 28 octobre). Volkswagen plans major layoffs, shut at least three German plants – works council head. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/volkswagen-plans-major-layoffs-shut-least-three-german-plants-works-council-head-2024-10-28/>
- B Corp Certification demonstrates a company's entire social and environmental impact*. (n.d.-b). <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- B Lab Standards. (2024). *What are the requirements for B Corp Certification?* <https://standards.bcorporation.net>
- Banque européenne d'investissement. (2022). Plan d'activité 2022-2024 du Groupe BEI. https://www.eib.org/attachments/publications/eib_group_operational_plan_2022_fr.pdf

- Banque mondiale. (2025, janvier). *Perspectives économiques mondiales : janvier 2025*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f983c12d-d43c-4e41-997e-252ec6b87dbd/content>
- Belfius. (2016, octobre). *Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics : Principaux changements et implications*. <https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Newsletters/B2G/B2G4-Law.pdf>
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). RSE et innovation : vers un renouveau de la stratégie de l'entreprise ? *Management & Avenir*, 66, 132–150. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0132>
- Bollinger, S., Neukam, M., & Guittard, C. (2023). Vers une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) stratégique. *Innovations*, N° 72(3), 65–102. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0150>
- Bpifrance. (2024, 1 Octobre). *Les opportunités économiques pour les entreprises dans la transition écologique*. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedia/agir-climat/comprendre-enjeux-du-climat/opportunités-economiques-entreprises>
- Branquart, C. (2024, 28 octobre). Understanding the NFRD and Its Evolution to the CSRD. Greenomy. <https://www.greenomy.io/blog/evolution-nfrd-csrd>
- Cabaleiro-Cerviño, G., & Mendi, P. (2024). ESG-driven innovation strategy and firm performance. *Eurasian Economic Review*, 14(1), 137–185. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00254-x>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. <https://shs.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707190642?lang=fr>
- Chenevoy, C. (2020, 5 Juin). La RSE s'impose timidement dans le transport [Étude exclu]. www.lsa-conso.fr. <https://www.lsa-conso.fr/la-rse-s-impose-timidement-dans-le-transport-etude-exclusive,348269>
- Commission Corporate Governance.(2020). *Code belge de gouvernance d'entreprise 2020*. https://corporategovernancecommittee.be/assets/pagedoc/1327585529-1651062342_1651062342-code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020-0.pdf
- Commission européenne. (2024). *Corporate sustainability due diligence*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en
- Commission européenne. (2022). *Eurobaromètre standard 97, Été 2022*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2693>

- Commission européenne. (2023a, 4 octobre). *La Commission ouvre une enquête sur les subventions aux voitures électriques originaires de Chine*. https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-ouvre-une-enquete-sur-les-subventions-aux-voitures-electriques-originaires-de-chine-2023-10-04_fr
- Commission européenne (2023b), *Le plan industriel du pacte vert*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/green-deal-industrial-plan_fr
- Commission européenne. (2021). *Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises* (COM(2021) 189 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189>
- Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (COM(2011) 681 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681>
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous (Rapport Brundtland)*. https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre_avenir_a_tousrapportbrundtland1987.pdf
- Dauvergne, P. (2020). Is corporate social responsibility (CSR) a form of neoliberalism? *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(12), 2343–2362. <https://doi.org/10.1177/0308518X19896840>
- Deloitte. (2023). *Global Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey-2023.html>
- Delubac, A. (2023, 31 août). Quelle est l'influence de la RSE sur la réputation de l'entreprise ? *Greenly*. <https://greenly.earth/blog/guide-entreprise/rse-influence-reputation-entreprise>
- Departement Omgeving. (2021). *Vlaams Energie- en Klimaatplan 2021–2030*. <https://omgeving.vlaanderen.be/vekp-2021-2030>
- Du Tertre, C. (2023). RSE et gestion des talents : entre discours et réalité. *Innovations*, 72(3), 65–85. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2023-3-page-65.htm>

- Duchemin, M. (2024, 5 novembre). Michelin annonce la fermeture de 2 usines, 1 250 emplois menacés. *Autojournal*. <https://www.autojournal.fr/economie/michelin-annonce-la-fermeture-de-2-usines-1-250-emplois-menaces-369198.html>
- Ducol, L., et al. (2022). *Jeunes, communication & climat. Diversité des enjeux climatiques auprès des 15–24 ans en Belgique : Rapport de l'UCLouvain*. SocArXiv. <https://doi.org/10.31235/osf.io/87psm>
- Dumartin, S. (2017). Les pratiques environnementales des entreprises. Insee Première, n° 1673. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3197097>
- EcoVadis.(s.d.). *Abonnements et tarifs pour la notation en RSE*. <https://ecovadis.com/fr/plans-pricing/?size=M>
- EcoVadis. (2023,10 janvier). *Ce que révèlent les données sur les entreprises avancées du réseau EcoVadis*. <https://resources.ecovadis.com/fr/blog/ce-que-r%C3%A9v%C3%A9lent-les-donn%C3%A9es-sur-les-entreprises-avanc%C3%A9es-du-r%C3%A9seau-ecovadis>
- EcoVadis. (2025, janvier). *CSRD : EcoVadis facilite la mise en conformité des entreprises aux nouvelles exigences européennes*. <https://resources.ecovadis.com/fr/actualites-ecovadis/csrd-ecovadis-facilite-la-mise-en-conformite-des-entreprises-aux-nouvelles-exigences-europeennes>
- EcoVadis. (2024). *Méthodologie d'évaluation RSE*. <https://support.ecovadis.com>
- EcoVadis. (2024). *Site officiel*. <https://ecovadis.com/fr>
- EFRAG. (2024a, Mai). *IG 1: Materiality Assessment, Implementation Guidance*. <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment%20final.pdf>
- EFRAG. (2024b). *Voluntary Reporting Standard for SMEs (VSME)*. <https://www.efrag.org/en/projects/voluntary-reporting-standard-for-smes-vsme/concluded>
- EFRAG. (s.d.). *Sustainability Reporting – ESRS*. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting>
- EFRAG. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. <https://www.efrag.org>
- Elia. (2023, 6 Janvier). *Mix électrique 2022 pour la Belgique*. https://www.elia.be/-/media/project/elia/shared/documents/press-releases/2023/20230106_energymix2022_fr_v3.pdf
- Elia. (s.d.). *Notre mission*. <https://www.elia.be/fr/entreprise/notre-mission>

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. <https://www.proquest.com/openview/804cc9d98196ef6e26d88748e89f8db0/1?cbl=35934&pq-origsite=gscholar>
- ENGIE. (2024). *Notre stratégie pour une transition énergétique accélérée*. <https://corporate.engie.be/fr/article/actualites/transitionenergetique>
- Ernst, É., & Honoré-Rougé, Y. (2012, novembre). La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. Insee Première, (1421). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>
- Espínola, M. P., Mason, T., Rebagliati, S., & Krishna Kumar, V. (2024). Opportunities & challenges in EU due diligence policy implementation for the textile sector. *ERA Forum*, 25, 605. <https://doi.org/10.1007/s12027-025-00829-9>
- ESG District. (2025). *Que signifie la nouvelle directive VSME pour les PME ?* <https://esgdistrict.lecho.be/content/que-signifie-la-nouvelle-directive-vsme-pour-les-pme/>
- ESG News. (2024, Mars 19). *Nouveau rapport de PwC : 84 % des entreprises maintiennent leurs objectifs climatiques*. <https://esgnews.com/fr/nouveau-rapport-de-pwc%C2%A0%3A-84-entreprises-maintiennent-leurs-objectifs-climatiques/>
- ESI Business School. (2024, Octobre). *L'impact de la RSE sur les Ressources Humaines : stratégies, défis*. <https://www.esi-business-school.com/alternance-et-entreprises/les-secteurs-dactivites/limpact-de-la-rse-sur-les-rh-strategies-et-defis/>
- EU Platform on Sustainable finance. (s.d.). Finance. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance/platform-sustainable-finance_en
- EU Platform on Sustainable Finance report: Streamlining sustainable finance for SMEs. (2025). Finance. https://finance.ec.europa.eu/publications/platform-sustainable-finance-report-streamlining-sustainable-finance-smes_en
- European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- European Commission. (s.d.). *The European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- European Sustainability Reporting Standards (ESRS), ClimatePartner. (s.d.). ClimatePartner. <https://www.climatepartner.com/en/knowledge/glossary/european-sustainability-reporting-standards-esrs>

- FMI. (2023). *World Economic Outlook – "A Rocky Recovery"*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEQ>
- France, B. (2018, Janvier 15). *Étude : Attirer les talents dans les PME et les ETI*. BPI France. <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/attirer-les-talents-dans-les-pme-et-les-eti>
- France Certification. (2024). *Pourquoi passer à ISO 26000 ?* <https://www.france-certification.com/actualite-certification-iso/pourquoi-passer-a-iso-26000-2024/>
- France Stratégie. (2022). *Bien-être au travail et performance des entreprises*. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-note-bien-etre-travail-perf-entreprise-janvier2022.pdf>
- France Stratégie. (2019). *RSE et performance globale : mesures et évaluations – État des lieux des pratiques*. <https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=NpmA_qEiOpkC...
- Galgóczi, B., & Pochet, P. (2025). *Entre compétitivité et austérité : quelle est la prochaine étape de la transition verte et juste dans l'UE ? Bilan social de l'Union européenne 2024* (pp. 65–89). ETUI. https://www.etui.org/sites/default/files/2025-04/04_Entre%20comp%C3%A9titivit%C3%A9%20et%20aust%C3%A9rit%C3%A9%20quelle%20est%20la%20prochaine%20%C3%A9tape%20de%20la%20transition%20verte%20et%20juste%20dans%20l%E2%80%99UE%20Bilan%202025.pdf
- Galipaud, B. (2025, Mars 31). *Normes CO2 : ces constructeurs confirment acheter des crédits à Tesla*. Autojournal. <https://www.autojournal.fr/actu/normes-co2-ces-constructeurs-confirment-acheter-des-credits-a-tesla-380896.html>
- Garric, A. (2025, Janvier 21). *Climat : Donald Trump engage le retrait des Etats-Unis de l'accord de Paris, pour la deuxième fois*. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/planete/article/2025/01/21/climat-donald-trump-engage-le-retrait-des-etats-unis-de-l-accord-de-paris-pour-la-deuxieme-fois_6507674_3244.html
- Géopolitique et finances : Le FMI sonne l'alerte sur les risques pour l'économie mondiale*. (2025,Avril 21). *L'Economiste*. <https://www.leconomiste.com/flash-infos/geopolitique-et-finances-le-fmi-sonne-l-alerte-sur-les-risques-pour-l-economie-mondiale>
- Gimenes, N. (2025, Mars 10). « Le projet de loi européen de simplification omnibus est une réorientation stratégique qui redonne aux entreprises plus de flexibilité et de responsabilité ». *Le Monde.fr*. <https://www.lemonde.fr/idees/article/2025/03/10/le-projet-de-loi-europeen-de-simplification-omnibus-est-une-reorientation-strategique->

[qui-redonne-aux-entreprises-plus-de-flexibilite-et-de-responsabilite_6577660_3232.html](https://doi.org/10.3390/electronics12061462)

Gînguță, A., Ștefea, P., Noja, G. G., & Munteanu, V. P. (2023). Ethical impacts, risks and challenges of artificial intelligence technologies in business consulting. *Electronics*, 12(6), 1462. <https://doi.org/10.3390/electronics12061462>

Gouvernement belge. (2020). *Plan national intégré énergie-climat 2021-2030 – Partie B : Base analytique*. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-02/be_final_necp_partb_fr_0.pdf

Gouvernement belge. (2023). *Plan national énergie-climat 2021-2030*. <https://www.plannationalenergieclimat.be/fr>

Gouvernement fédéral belge. (2020, 19 février). *Stratégie à long terme de la Belgique*. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/2020-02-19_lts_be_fr.pdf

Gouvernement français – Portail RSE. (2024). *Directive VSME et obligations des PME dans la CSRD*. <https://portail-rse.beta.gouv.fr/csrd/vsme-pme/>

GRI - Standards. (s.d.). <https://www.globalreporting.org/standards/>

Helleff, M. (2025, 24 janvier). La Belgique est larguée dans la course à la dépollution. *Virgule*. <https://www.virgule.lu/international/la-belgique-est-larguee-dans-la-course-a-la-depollution/35882379.html>

ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale. (2021, October 15). ISO. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

IWEPS. (2024, Janvier 1). *Efficacité énergétique*. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/efficacite-energetique/>

Jancovici, J.-M.a. (2023, 13 octobre). Débat avec Jean-Marc Jancovici : le nucléaire pour sauver le climat ? [Vidéo]. *YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=dZjKocZk-pM>

Jancovici, J.-M.b. (2024, 24 juillet). L'essentiel du progrès technique n'est pas fait pour résoudre les problèmes d'environnement. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/series-d-ete/article/2024/07/24/jean-marc-jancovici-l-essentiel-du-progres-technique-n-est-pas-fait-pour-resoudre-les-problemes-d-environnement_6256728_3451060.html

Janssen, C. (2016). La communication relative aux activités RSE : Quel impact pour les entreprises en cas d'accusations d'irresponsabilité sociale ? *IESEG School of Management*. <https://www.ieseg.fr/news/communication-rse-quel-impact-en-cas-daccusations-irresponsabilite-sociale/>

Joselow, M., & Ajasa, A. (2025, avril 29). The EPA is canceling almost 800 environmental justice grants, court filing reveals. *The Washington*

- Post. <https://www.washingtonpost.com/climate-environment/2025/04/29/epa-environmental-justice-grants-canceled/>
- KPMG Belgium. (2023, 27 juin). *Women in Consulting: Employee Voices*. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2023/06/car-women-in-consulting-employee-voices.html>
- Kuczynski, E. (2025, January 20). La Wallonie redessine son cadre d'aides pour les entreprises en transition durable. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/entreprises/general/la-wallonie-redessine-son-cadre-d-aides-pour-les-entreprises-en-transition-durable/10583361.html>
- Laemle, B. (2024, 7 novembre). L'Observatoire des médias sur l'écologie prend son envol. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/11/07/l-observatoire-des-medias-sur-l-ecologie-prend-son-envol_6381428_3234.html
- Lazaar Wiam, & El Maaqili Younes. (2024). L'intelligence artificielle et la RSE au prisme de l'éthique : une exploration à travers une revue de littérature. *African Scientific Journal*, Vol 03(N°22). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10848269>
- Le Monde. (2024, Septembre 20). Voitures électriques : ne pas dévier de la trajectoire. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/09/20/voitures-electriques-ne-pas-devier-de-la-trajectoire_6325340_3232.html
- Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2017). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification... *International Journal of Hospitality Management*, 64, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.010>
- Meunier, N., Mallet, C., Amant, S., Sorret, J., & Subtil, M. (2022, février). *Les idées reçues sur la voiture électrique*. Carbone 4. <https://www.carbone4.com/analyse-faq-voiture-electrique>
- Minoja, M., Kocollari, U., & Cavicchioli, M. (2022). Exploring differences of corporate social responsibility perceptions... *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(2), 327–347. <https://doi.org/10.1177/14705958221112253>
- Nielsen. (2018). *The education of the sustainable mindset*. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-education-of-the-sustainable-mindset/>
- Normand, J. (2024, October 14). Les stratégies chinoises des constructeurs automobiles face au protectionnisme européen. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/10/14/automobile-les-strategies-chinoises-face-au-protectionnisme-europeen_6351449_3234.html

- OCDE. (2021). *No net zero without SMEs: Exploring the key issues for greening SMEs and green entrepreneurship*. https://www.oecd.org/en/publications/no-net-zero-without-smes_bab63915-en.html
- OCDE. (2024). *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2024 Numéro 2*. https://www.oecd.org/fr/publications/2024/12/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_67bb8fac.html
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Plateforme RSE. (2020, 1 décembre). RSE et performance globale : mesures et évaluations, État des lieux des pratiques. Le vide poches. <https://www.levidepoches.fr/weblog/>
- Quarteom. (s.d.). *Site officiel*. <https://www.quarteom.com>
- Région de Bruxelles-Capitale. (s.d.). *Plan Climat de la Région de Bruxelles-Capitale*. <https://www.bruxelles.be/plan-climat>
- Région wallonne. (2016, 17 juin). Décret relatif aux marchés publics (n° 2016021053). *Wallex*. <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2016/06/17/2016021053>
- Région wallonne. (2023). *Plan Air Climat Énergie 2030 (PACE 2030)*. <https://energie.wallonie.be/fr/21-03-2023-plan-air-climat-energie-2030.html?IDC=8187&IDD=168395>
- République française. (2023, Novembre 20). *Limites planétaires*. Notre-environnement. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires>
- Restout, E. (2025, March 28). *CSRD : tout savoir de l'analyse de double matérialité*. Goodwill-management. <https://goodwill-management.com/goodnews/csr-d-tout-savoir-double-materialite/>
- Ritchie, H., Roser, M., & Rosado, P. (2023). CO₂ and greenhouse gas emissions. *Environmental Research Letters*, 18(10), 104003. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ad0d3b>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sabato, S., & Vanhille, J. (2024). The European Green Deal and the 'Leave No One Behind' Principle: State of the Art, Gaps and Ways Forward. *OSE Paper Series, Research Paper*

No. 63. <https://www.ose.be/publication/european-green-deal-and-leave-no-one-behind-principle>

Sanchez, S. (2025, 3 mai). *Impact des tensions géopolitiques sur la transition énergétique et écologique*. Citepa. <https://www.citepa.org/impact-des-tensions-geopolitiques-sur-la-transition-energetique-et-ecologique/>

Securex. (2023). *Chiffres clés : Rotation du personnel en 2023*. <https://www.securex.be/getmedia/64f17f06-9c28-49fe-9e76-125df53fbcbb/WhitePaper-Rotation-2023-fr.pdf>

Service Changements climatiques. (s.d.). *Plan national énergie et climat*. Klimaat | Climat. <https://climat.be/politique-climatique/belge/nationale/plan-national-energie-et-climat>

Service public de Wallonie. (2023, 21 mars). *Plan Air Climat Énergie 2030*. <https://energie.wallonie.be/fr/21-03-2023-plan-air-climat-energie-2030.html?IDC=8187&IDD=168395>

Service Public Fédéral Développement Durable. (2021). *Plan fédéral de développement durable 2021–2025*. https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/content/pfdd_2021_fr.pdf

Service public fédéral Économie. (2024). *Plan national énergie-climat 2021–2030*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/energie/politique-energetique/contexte-belge/plan-national-energie-climat> consulté le 10 février 2025

Service public fédéral Justice. (2017). Loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groups (MB 11.09.2017). https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2017090302&table_name=loi

Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement. (s.d.). *Plan national énergie et climat*. <https://climat.be/politique-climatique/belge/nationale/plan-national-energie-climat>

SPF Économie. (2024). *Part des sources d'énergie renouvelables dans la consommation finale d'énergie*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/energie/suivi-des-objectifs-europeens/part-des-sources-denergie>

SPF Économie. (2024). *Suivi des objectifs indicatifs*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/energie/suivi-des-objectifs-europeens/suivi-des-objectifs-indicatifs>

- Sigward, E.-A., & Trudelle, C. (2016). Attention médiatique et politique du développement durable à Montréal, 1987–2009. *Cahiers de géographie du Québec*, 60(169), 129–156. <https://doi.org/10.7202/1038667ar>
- Srisuphaolarn, P., & Assarut, N. (2018). Winning CSR strategies for the talent war. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 365–378. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0107>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., ... & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223). <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Stockholm Resilience Centre. (2023). *Planetary boundaries*. <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>
- Techniques de l'Ingénieur. (2025, février). 2025, une année charnière pour l'industrie automobile européenne. <https://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/2025-une-annee-charniere-pour-lindustrie-automobile-europeenne-141791/>
- TotalEnergies. (2024a, 19 décembre). Évaluation EcoVadis 2024, Certificat de durabilité [Document PDF]. https://dxm.content-center.totalenergies.com/api/wedia/dam/variation/xysh7dg731ta7h7rf3od36knao/original%2Cdefault?dxm_cors_orign=76ABE9E30D5586637AC358998F93E703&hash=g416cb1fh3dyctiryaukqtogy7dype&utm
- TotalEnergies. (2024b, 12 mars). TotalEnergies Refining & Chemicals entre dans le top 1 % du classement EcoVadis 2024 pour son secteur. <https://polymers.totalenergies.com/latest-news/totalenergies-refining-chemicals-enters-top-1-ecovadis-2024-sustainability-rating-its#:~:text=News-,TotalEnergies%20Refining%20%26%20Chemicals%20enters%20top%201%25%20of%20EcoVadis%202024%20sustainability,standard%20for%20business%20sustainability%20ratings.>
- The White House. (2025, January 21). *Putting America first in international environmental agreements*. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/putting-america-first-in-international-environmental-agreements/>
- U.S. Environmental Protection Agency. (2025, mars 12). Trump EPA announces reconsideration of air rules regulating American energy, manufacturing, chemical sectors (NESHAPs). <https://www.epa.gov/newsreleases/trump-epa-announces-reconsideration-air-rules-regulating-american-energy-manufacturing>
- Union européenne. (2022). *Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Ville de Bruxelles. (2022). *Plan Climat de la Ville de Bruxelles*. <https://www.bruxelles.be/plan-climat>
- Vlaamse Overheid. (s.d.). *Vlaams Energie- en Klimaatplan 2021–2030 (VEKP)*. <https://www.vlaanderen.be/veka/energie-en-klimaatbeleid/vlaams-energie-en-klimaatplan-vekp-2021-2030>
- Zervoudi, E. K., Moschos, N., & Christopoulos, A. G. (2025). From the Corporate Social Responsibility (CSR) and the Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria to the Greenwashing Phenomenon. *Sustainability*, 17(5), 2222. <https://doi.org/10.3390/su17052222>
- WeCount. (2025, avril 3). Loi Omnibus sur la CSRD : derniers éléments et que faut-il en retenir ? <https://www.wecount.io/ressources-articles/csr-d-omnibus>
- Wim. (2025, January 17). *Que signifie la nouvelle directive VSME pour les PME?* ESG District. <https://esgdistrict.lecho.be/content/que-signifie-la-nouvelle-directive-vsme-pour-les-pme/>
- World Economic outlook, April 2023: A rocky recovery*. (2023, April 11). IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

Annexes

ANNEXE 1 : Calcul des frais fixes liés au lancement du département

Intitulé	Prix (HTVA)
Developpement de la plateforme (Le développement du site web ou application (frontend + backend), Les formulaires de saisie de données, La base de données pour stocker les infos clients, Une interface simple pour voir les données saisies, Un accès sécurisé pour chaque client	100 000,00 €
Cloud (stockage des données)	1 700,00 €
Maintenance de la plateforme (mise à jour, réglages de bugs, améliorations,...)	3 000,00 €
Connexion API entre la plateforme et EcoVadis (droits API), non communiqués sur EV mais possible car évoqué	7 500,00 €
Formation à la plateforme	2 000,00 €
UI/UX (interface facile pour les clients)	3 000,00 €
Sécurité des informations des clients (RGPD, comment elles sont gérées)	1 500,00 €
Export des tableaux et graphiques générés	1 500,00 €
Developpement de L'API dans notre plateforme	4 000,00 €
Maintenance de l'API	1 500,00 €
	125 700 €

Amortissement annuel sur 5 ans	25 140 €
---------------------------------------	-----------------

Frais liés au lancement du département	
Matériel bureau(actuellement suffisant)	0,00 €
Marketing(publicité pour le département RSE)	10 000,00 €
Participations à des events (frais annuels)	500,00 €
Temps de formation(1,5 mois de salaires)	20 580,31 €
Abonnement EcoVadis	850,00 €
Mise en place d'une plateforme qui calcule les gains d'une stratégie RSE (cf feuille2)	25 140,00 €
	57 070,31 €

ANNEXE 2: Calcul des salaires des consultants

Consultants salaires				
	Théorique Junior	Theorique senior	Total charge junior	Total charge senior (brut)
Brut	2 300 €	4 500 €	3 388 €	6 629,40 €
Frais net	8€/j	8€/j	160	160,00 €
Essence	1000	1000	1000	1 000,00 €
GSM	30	30	30	30,00 €
Laptop	?		0	
Abo gsm	30	30	30	30,00 €
Internet	20 €	20 €	20	20,00 €
Déplacement	50	50	50	50,00 €
HW	2j		0	
Congé	32j		0	
FR	90	90	90	90,00 €
Eco chèque	21	21	21	21,00 €
Frais home-working	120 €	120 €	120	120,00 €
Frais sd worx	40 €	40 €	40	40,00 €
DKV	65 €	65 €	65	65,00 €
AG			85 €	165,74 €
Commissions + formations	100	100	100	100,00 €
par mois			5 199 €	8 521,14 €
par an			62 389 €	102 253,62 €
Par jour			296 €	484,61 €
Total consultants			164 642 €	