

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Quels sont les liens entre les investissements en RSE  
d'une entreprise et sa rentabilité financière ?  
Étude du cas de l'entreprise Iris Group**

Mémoire présenté par :

**Top Frédéric**

**211178**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en Sciences Commerciales**

Année académique 2024-2025

Promotrice :

**Marie Garcia**



## **Remerciements**

Ce mémoire a été réalisé grâce à l'aide de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma promotrice de mémoire, Madame Marie Garcia, pour son aide précieuse, ses conseils avisés, sa disponibilité et son encadrement.

Je tiens également à remercier Madame Aurore Parent pour son soutien dans la rédaction tout au long de ce mémoire.

Je remercie de tout mon cœur mon père pour son aide et la relecture attentive de ce mémoire.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance envers Madame Laury Genin et toutes les personnes travaillant chez Iris, qui m'ont aidé à construire ce travail.

Enfin, je remercie l'ensemble du corps professoral de l'ICHEC Brussels Management School pour l'encadrement et l'enseignement de qualité qu'ils m'ont fourni durant mes années d'études.

## Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

*Je soussigné, Top Frédéric, étudiant en Master en Sciences Commerciales, année académique 2024-2025, 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.*

## Table des matières

Table illustrations .....	9
Introduction générale.....	10
1 Chapitre 1 : approche théorique .....	12
1.1 Histoire de la RSE.....	12
1.1.1 Histoire de la RSE : introduction .....	12
1.1.2 Histoire de la RSE : les années 50 .....	12
1.1.3 Histoire de la RSE: les années 60 .....	12
1.1.4 Histoire de la RSE: les années 70 .....	13
1.1.5 Histoire de la RSE : les années 80 .....	14
1.1.6 Histoire de la RSE: années 90 .....	14
1.1.7 Histoire de la RSE : les années 2000 .....	15
1.1.8 Histoire de la RSE: conclusion.....	17
1.2 Les 17 objectifs de développement durable .....	18
1.2.1 Conclusion .....	24
1.3 Conclusion chapitre 1.....	24
2 Chapitre 2 : RSE et performance de l'entreprise, revue de la littérature.....	26
2.1 Introduction.....	26
2.2 Fondements théoriques de l'impact de la RSE sur la performance économique d'une entreprise .....	27
2.2.1 Théorie des parties prenantes.....	27
2.2.2 Théorie institutionnelle .....	28
2.2.3 Théorie de la légitimité.....	29
2.2.4 Théorie de l'agence .....	29
2.2.5 Théorie de l'arbitrage .....	30
2.2.6 Théorie des ressources.....	30
2.2.7 Théorie politique .....	31
2.2.8 Théorie du signal .....	31
2.2.9 Conclusion : quels sont les liens entre les différentes théories ? .....	32
2.3 Liens entre la RSE et la performance financière d'une entreprise : revue de la littérature empirique existante.....	33
2.3.1 Influence de la RSE sur la performance financière .....	34
2.3.2 Conclusion .....	35
2.4 Conclusion chapitre 2.....	35

3	Chapitre 3 : Iris et sa stratégie RSE .....	37
3.1	Présentation d'Iris .....	37
3.2	Mission d'entreprise .....	38
3.3	Leurs valeurs d'Iris .....	38
3.4	RSE et Betterness.....	39
3.4.1	Better people.....	40
3.4.1.1	Bien-être au travail .....	40
3.4.1.2	Formations.....	40
3.4.1.3	Santé et sécurité .....	41
3.4.2	Better Customer .....	42
3.4.2.1	Innovation.....	42
3.4.3	Better Society .....	43
3.4.3.1	Compensation de leurs émissions .....	44
3.4.3.2	L'électrification de la flotte d'Iris.....	44
3.4.3.3	Gestion des déchets .....	45
3.4.3.4	La solidarité et Iris .....	45
3.4.4	Better organisation .....	46
3.4.4.1	La gouvernance d'Iris en matière de durabilité .....	46
3.4.4.2	Politique d'achat responsable.....	47
3.4.4.3	Charte d'achat durable .....	47
3.5	Observations et remarques sur la stratégie RSE d'Iris .....	48
3.6	Le Betterness à travers les objectifs de développement durable .....	49
3.7	Conclusion chapitre 3 .....	50
4	Chapitre 4 : analyse financière d'Iris. ....	51
4.1	Introduction.....	51
4.2	Iris en quelques chiffres clés .....	51
4.3	Solvabilité d'Iris .....	52
4.3.1	Introduction.....	52
4.3.2	Ratios de solvabilité.....	53
4.3.3	Analyse de la solvabilité .....	54
4.3.4	Conclusion solvabilité .....	57
4.4	Liquidité d'Iris .....	57
4.4.1	Introduction.....	57
4.4.2	Liquidité : indicateurs financiers.....	57
4.4.2.1	Conclusion indicateurs financiers .....	58

4.4.3	Analyse de la liquidité d'Iris.....	59
4.4.4	Conclusion liquidité .....	62
4.5	Rentabilité d'Iris .....	62
4.5.1	Introduction.....	62
4.5.2	Rentabilité : les ratios utilisés .....	63
4.5.3	Les ratios utilisés : conclusion.....	65
4.5.4	Analyse de la rentabilité d'Iris .....	65
4.5.5	Conclusion rentabilité.....	68
4.6	Conclusion chapitre 4 .....	69
5	Chapitre 5 : liens entre les investissements en RSE et la rentabilité d'Iris Group.....	70
5.1	Introduction.....	70
5.2	Création de valeur grâce à la RSE .....	71
5.2.1	Introduction.....	71
5.2.2	Amélioration de l'image de marque et la réputation .....	71
5.2.2.1	Amélioration de l'image de marque et la réputation : impacts sur la rentabilité .....	72
5.2.3	Augmentation de l'engagement des employés et leur productivité.....	73
5.2.3.1	Augmentation de l'engagement des employés et leur productivité : impacts sur la rentabilité .....	73
5.2.4	Réduction des coûts opérationnels .....	74
5.2.4.1	réduction des coûts opérationnels : impacts sur la rentabilité.....	76
5.2.5	Innovation et développement de nouveaux marchés .....	76
5.2.5.1	innovation et développement de nouveaux marchés : impacts sur la rentabilité .....	77
5.2.6	Renforcement des relations avec les parties prenantes, résilience organisationnelle, et avantages concurrentiels .....	77
5.2.6.1	Renforcement des relations avec les parties prenantes, résilience organisationnelle, et avantages concurrentiels : impacts sur la rentabilité .....	78
5.2.7	Création de valeur grâce à la RSE : conclusion .....	78
5.3	Coûts et risques associés aux initiatives RSE .....	79
5.3.1	Introduction.....	79
5.3.2	Coûts et défis opérationnels liés à la RSE .....	79
5.3.2.1	Coûts et défis opérationnels liés à la RSE : impacts sur la rentabilité.....	80
5.3.3	Risques financiers et de marché.....	81
5.3.3.1	Risques financiers et de marché : impacts sur la rentabilité .....	81
5.3.4	Coûts et risques associés aux initiatives RSE : conclusion .....	82
5.4	RSE : Impacts sur les Liquidités et la Solvabilité .....	82

5.5	Conclusion chapitre 5 .....	83
6	Conclusions générales .....	85
	Bibliographie .....	87
	Retranscription des interviews.....	95
	Annexes .....	105

## Table illustrations

Figure 1: Les 17 objectifs de développement durable .....	18
Figure 2: Évolution du bénéfice après impôt.....	52
Figure 3: Évolution du ratio fonds propres/passif .....	54
Figure 4: Évolution du ratio capitaux étrangers LT/passif .....	54
Figure 5: Évolution des capitaux étrangers CT/passif .....	56
Figure 6: Évolution du FRN .....	59
Figure 7: Évolution du BFR .....	60
Figure 8: Évolution de la trésorerie nette.....	61
Figure 9: Évolution du ROE.....	65
Figure 10: Évolution de la marge bénéficiaire nette.....	66
Figure 11: Évolution de la marge brute .....	67

## Introduction générale

Le monde des affaires traverse depuis plusieurs décennies des mutations profondes, marquées par une prise de conscience accrue des défis sociaux et environnementaux. Les entreprises, longtemps focalisées sur la maximisation des profits, réorientent progressivement leurs stratégies pour inclure des dimensions de durabilité et de responsabilité sociétale. Travaillant plusieurs années au sein d'une organisation, j'ai pu observer une réalité où les initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) étaient parfois reléguées au second plan, considérées davantage comme des coûts que comme des opportunités stratégiques. Cette expérience a nourri mon intérêt pour explorer comment la RSE peut devenir un levier d'innovation et de rentabilité.

L'évolution des mentalités, tant au sein des entreprises que parmi les consommateurs, a contribué à transformer la RSE en enjeu incontournable. Les consommateurs, plus sensibles aux impacts que peuvent avoir les entreprises sur l'environnement et la société, influencent leurs pratiques. Les enjeux climatiques, la raréfaction des ressources, et les pressions réglementaires ont poussé aussi les entreprises à repenser leurs modèles d'affaires. Ce contexte soulève une question essentielle : comment concilier rentabilité financière et engagement sociétal ? Cette interrogation constitue le point de départ de ce mémoire, visant à démontrer qu'une intégration stratégique de la RSE peut non seulement répondre à ces défis, mais aussi générer de la valeur durable pour les entreprises.

L'histoire de la RSE illustre une évolution constante de ce concept, du rôle éthique des entreprises dans les années 1950 à son adoption comme outil stratégique. Howard R. Bowen, souvent considéré comme le "père de la RSE", a introduit cette réflexion dans son ouvrage *The Social Responsibilities of the Businessman* (1953), posant les bases d'une approche qui, au fil des décennies, s'est enrichie et élargie (M'Nasri, 2023). Les mouvements sociaux des années 1960, les grandes catastrophes industrielles, comme celle de Bhopal en 1984, ou encore les avancées conceptuelles des années 1990, telles que la théorie des parties prenantes de Freeman ou le développement durable défini par le rapport Brundtland, ont tous contribué à renforcer la place de la RSE dans la gouvernance des entreprises.

En effet, aujourd'hui, la RSE n'est plus une simple initiative ponctuelle ou un outil de communication. Elle constitue un enjeu stratégique majeur, soutenu par des cadres normatifs et des référentiels internationaux, tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU ou les normes ISO. L'intégration de ces principes dans les politiques d'entreprise permet non seulement de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, mais aussi de construire un avantage concurrentiel durable.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons aux implications concrètes de la RSE sur la performance financière des entreprises, avec une étude de cas approfondie sur le groupe Iris. Cette entreprise, qui investit massivement dans des initiatives de durabilité, offre un cadre

pertinent pour explorer les interactions entre rentabilité économique et responsabilité sociale.

Pour répondre à cette problématique, la structure du mémoire s'articulera comme suit :

⇒ *Analyse historique et évolution de la RSE*

Le premier chapitre retracera l'évolution du concept de RSE, depuis ses débuts éthiques et philanthropiques dans les années 1950 jusqu'à son adoption stratégique dans le contexte actuel. Cette analyse montrera comment les attentes des parties prenantes et les cadres réglementaires ont façonné la RSE au fil du temps.

⇒ *Revue de littérature sur la RSE et la performance financière*

Ce chapitre examinera les théories et études existantes pour établir un cadre analytique solide. Il s'agira de comprendre comment la RSE influence la performance financière des entreprises, et sous quelles conditions cette relation est positive.

⇒ *Présentation du groupe Iris et de sa stratégie RSE*

Une description détaillée du groupe Iris permettra de contextualiser l'étude de cas. Ce chapitre mettra en lumière les pratiques spécifiques de RSE de l'entreprise et les mécanismes qu'elle met en place pour conjuguer durabilité et compétitivité.

⇒ *Analyse financière d'Iris Group*

Cette section analysera l'évolution des principaux indicateurs financiers du groupe, tels que la rentabilité, la solvabilité et la liquidité, afin de quantifier les effets des investissements en RSE.

⇒ *Liens entre les investissements en RSE et la rentabilité d'Iris Group*

Le cinquième chapitre explorera les interactions entre les initiatives de RSE d'Iris Group et leur impact sur la rentabilité financière de l'entreprise.

Ce mémoire s'articule autour de la question suivante : "*Quels sont les liens entre la rentabilité financière d'une entreprise et ses investissements en RSE ?*" Nous tenterons de répondre à cette question complexe en étudiant le cas d'Iris Group.

# 1 Chapitre 1 : approche théorique

## 1.1 Histoire de la RSE

### 1.1.1 Histoire de la RSE : introduction

La RSE a connu différents niveaux d'attention médiatique, cependant, son évolution constante démontre une réponse continue aux enjeux sociétaux et environnementaux. Au départ la RSE a émergé dans les années 1950 et était orientée vers la responsabilité des actionnaires. Par la suite, la RSE a progressivement élargi son champ d'application pour inclure des considérations sociales, environnementales et éthiques (Bowen,1953). Son intégration dans les pratiques commerciales s'est renforcée au fil des années, montrant une reconnaissance croissante de son importance dans la construction d'une entreprise durable et socialement responsable. C'est pourquoi la durabilité et la responsabilité sociale ne sont plus une simple tendance, mais deviennent un enjeu stratégique pour les entreprises soucieuses de leur impact à long terme et de leur contribution positive à la société (M'Nasri, 2023).

### 1.1.2 Histoire de la RSE : les années 50

Les origines de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) remontent aux années 1950, période marquée par la publication de l'ouvrage pionnier de Howard R. Bowen, *The Social Responsibilities of the Businessman* (1953). Cet ouvrage est souvent considéré comme le point de départ de la réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises. Bowen, économiste et professeur, a introduit l'idée novatrice selon laquelle les entreprises ne devraient pas uniquement poursuivre la maximisation des profits, mais aussi assumer des responsabilités envers la société. Son livre a posé les bases de la RSE en soulignant l'importance des implications éthiques dans les activités commerciales et en appelant à une réflexion plus large sur le rôle des entreprises dans la société. En mettant l'accent sur la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, Bowen a contribué à établir le fondement intellectuel qui a évolué au fil des décennies pour donner naissance à la RSE telle que nous la connaissons aujourd'hui (M'Nasri, 2023).

### 1.1.3 Histoire de la RSE: les années 60

Dans les années 1960, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a évolué grâce l'influence des mouvements sociaux de l'époque, tels que le mouvement des droits civiques et le mouvement écologiste. Ces mouvements ont exercé une pression, poussant les entreprises à intégrer des considérations plus larges dans leurs pratiques (Frederick, 1994).

L'ouvrage de Bowen dans les années 1950 a ouvert la voie à une réflexion plus approfondie, et par après, dans les années 1960, des voix de plus en plus nombreuses ont plaidé en faveur d'une approche plus holistique de la RSE (M'Nasri, 2023).

De plus, des événements tels que le scandale du pesticide contaminant la baie de Minamata au Japon en 1956, ont mis en lumière les conséquences graves des activités industrielles sur l'environnement et la santé publique. Ces préoccupations ont contribué à élargir le champ de la RSE pour inclure des considérations environnementales (Kawamura, 2004).

Au cours de cette décennie, des entreprises ont commencé à adopter des pratiques de responsabilité sociale, mais ces initiatives restaient discrètes.

#### 1.1.4 Histoire de la RSE: les années 70

Les années 1970 ont été une période de transformation, caractérisée par la naissance de certaines ONG influentes. Des organisations, telles que Greenpeace, fondées en 1971, ont émergé pour répondre aux inquiétudes croissantes concernant les enjeux environnementaux (Visser & Kymal, 2015).

Greenpeace a rapidement acquis une notoriété mondiale en mettant en place des campagnes audacieuses contre la pollution et les pratiques néfastes pour l'écosystème, marquant ainsi une étape importante dans l'éveil des consciences sur la nécessité pour les entreprises d'adopter des pratiques plus durables.

Les années 1970 ont elles aussi été témoin d'autres événements, tel que le choc pétrolier de 1973 qui a exercé une pression économique et environnementale considérable, incitant les entreprises à repenser leurs stratégies énergétiques (Kawamura, 2004).

Dans le même temps, les ouvrages tels que "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance" (1979) d'Archie B. Carroll ont permis des avancées intellectuelles importantes. Carroll a introduit une nouvelle vision de la RSE, identifiant quatre composantes majeures : les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers une entreprise (Carroll, 1979). Cet ouvrage a donc contribué à guider la réflexion sur la RSE (M'Nasri, 2023).

Dans les années 70, de nombreux débats ont eu lieu autour de la définition de la RSE.

La RSE était décrite comme la manière dont les entreprises intègrent des valeurs sociales dans leur prise de décision (Keith Davis, 1973). Cependant, cette vision était critiquée pour sa potentielle distraction des objectifs de profit. Milton Friedman (1970) a introduit une perspective plus critique en affirmant que la principale responsabilité des entreprises est de générer du profit pour leurs actionnaires, et que la RSE ne devrait être adoptée que si elle s'aligne sur cet objectif. Il refusait l'idée que les entreprises devraient s'engager dans des actions de bienfaisance coûteuses.

En résumé, les années 1970 ont été une période charnière où la RSE a pris de l'ampleur grâce à la naissance d'ONG engagées, à des événements majeurs, et à des contributions intellectuelles importantes, consolidant les bases d'une évolution continue au cours des décennies suivantes.

### 1.1.5 Histoire de la RSE : les années 80

La décennie des années 1980 a été témoin de progrès dans la théorie des affaires et de l'engagement des parties prenantes (Carroll, 1999).

La théorie des parties prenantes, développée principalement par R. Edward Freeman, a émergé comme un modèle important qui lui aussi remet en question celui de l'époque axée sur les actionnaires. Freeman, dans son ouvrage "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984), démontre l'importance de la gestion des relations avec toutes les parties prenantes pour assurer la durabilité et le succès à long terme des entreprises (M'Nasri, 2023).

À l'international, le rapport Brundtland de 1987, intitulé "Our Common Future", a aidé à populariser le concept de développement durable. Selon le rapport Brundtland (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987), celui-ci est défini comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" (p. 41). Cette vision a impacté la manière dont la RSE a été perçue, en intégrant les dimensions sociales, environnementales et économiques de manière équilibrée. Le rapport Brundtland a appelé à un changement fondamental dans le monde des affaires, soulignant l'urgence d'adopter des pratiques plus responsables pour préserver la planète et garantir le bien-être des générations futures. Les entreprises ne devaient donc plus se concentrer uniquement sur l'amélioration de leur valeur en maximisant les profits et les résultats, mais devaient également se concentrer sur les questions environnementales et sociales.

Tout comme les décennies précédentes, des événements marquants, tels que la catastrophe de Bhopal en 1984, où une fuite de gaz toxique d'une usine a eu des conséquences dévastatrices sur la population locale, a accentué la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les implications de leurs activités sur la société et l'environnement. Cet incident a été important pour la prise de conscience de la RSE, soulignant les risques liés à des pratiques industrielles irresponsables.

### 1.1.6 Histoire de la RSE: années 90

Dans les années 90, la conférence de Rio de Janeiro en 1992 a été un épisode fondamental avec la création de la Commission du Développement Durable des Nations Unies et la publication de l'Agenda 21, un programme global d'action pour favoriser le développement durable (Visser, 2011). Cette conférence a elle aussi renforcé l'importance de la RSE.

De plus, de nouvelles théories ont émergé, accroissant la compréhension de la RSE et approfondissant les concepts mis en place dans les décennies précédentes. La théorie de la légitimité, développée par John W. Meyer et Brian Rowan, a suggéré que la survie et la prospérité des entreprises dépendent de leur capacité à répondre aux attentes sociales et à

maintenir une légitimité perçue par la société. Cette perspective a souligné que les entreprises doivent aller au-delà des simples obligations légales pour répondre aux aspirations sociales et maintenir une licence sociale d'opérer (Solikhah, 2016).

De plus, la théorie de la citoyenneté d'entreprise a été conceptualisée dans les années 90. Caroll & Brown (2018) soulignaient le fait que, à cette époque, le concept de "citoyenneté de l'entreprise" était employé comme un synonyme au terme de RSE.

Cette théorie explique que les entreprises doivent tenir compte de leur empreinte sociale, car elles ont une responsabilité envers la société (M'Nasri, 2023).

Dans son livre *Trading Up: Consumer and Environmental Regulation in a Global Economy* (1995), David Vogel explore comment les choix éthiques des consommateurs peuvent encourager les entreprises à adopter des pratiques plus responsables. Cette approche commence donc à mettre en évidence le rôle croissant des consommateurs dans la promotion de la RSE (Vogel, 1995).

Enfin, la norme ISO 14001, publiée en 1996, a établi un cadre international pour les systèmes de gestion environnementale, encourageant les entreprises à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement (M'Nasri, 2023). Cela s'inscrivait dans le contexte de l'émergence de la finance durable, avec l'introduction de l'indice Dow Jones Sustainability en 1999, offrant aux investisseurs une référence pour évaluer la performance des entreprises en matière de durabilité (Visser, 2011).

Depuis cette période, la RSE a évolué vers une approche plus dynamique et stratégique, reconnaissant la nature changeante des enjeux et encourageant les entreprises à s'engager de manière continue dans des processus d'amélioration et d'innovation pour faire face aux défis actuels et émergents tout en se différenciant de ses concurrents.

### 1.1.7 Histoire de la RSE : les années 2000

Début des années 2000, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a donc évolué vers une approche plus stratégique. Ne s'agissant plus d'initiatives philanthropiques associées à la naissance du concept de RSE, la RSE stratégique tend à obtenir un avantage concurrentiel en intégrant des pratiques responsables dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela implique des activités RSE différenciées de celles des concurrents, tout en réduisant les coûts et en améliorant les services aux clients (Porter & Cramer, 2006).

En 2001, naît officiellement le GHG Protocol, créé en 1998 par le World Resources Institute et le World Business Council for Sustainable Development. Celui-ci a introduit la distinction cruciale entre les scopes 1, 2 et 3 pour permettre une évaluation plus complète des émissions de GES d'une organisation. Le scope 1 couvre les émissions directes, le scope 2, les émissions indirectes liées à l'énergie, et le scope 3 englobe les émissions indirectes en amont et en aval.

Ces scopes fournissent une structure pour classer les différentes sources d'émissions, offrant ainsi une vue d'ensemble des impacts climatiques d'une entreprise (Konadu, 2017).

Le début du 21<sup>e</sup> siècle a été aussi témoin de développements, tels que des projets sociaux, la valorisation partagée, la valeur intégrée et une nouvelle définition de la RSE proposée par la Commission Européenne. Elle a été définie comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes" (Livre vert publié par la Commission Européenne, 2001). Dans le même temps, CSR Europe, principal réseau d'entreprises européennes pour la RSE, a lancé l'initiative "Entreprise 2020" pour encourager les entreprises à adopter une stratégie plus durable (M'Nasri, 2023).

En 2011, en parallèle à la nouvelle définition de la RSE par la Commission européenne, Porter & Kramer ont publié leur article phare sur la création de valeur partagée (CSV). Cette approche se distingue de la RSE en étant définie comme des politiques et pratiques opérationnelles améliorant la compétitivité de l'entreprise tout en favorisant les conditions économiques et sociales. La création de valeur partagée repose sur la conviction que le succès durable des entreprises est intimement lié au bien-être et à la prospérité des communautés locales où elles exercent leurs activités (Porter & Kramer, 2011).

En 2014, Wayne Visser a introduit le concept de création de valeur intégrée (IVC). La Création de Valeur Intégrée (IVC) représente une avancée importante dans le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises et de la durabilité. Elle combine diverses idées et pratiques, telles que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la durabilité et la création de valeur partagée (CSV). Elle vise à transformer les attentes des parties prenantes en une réponse d'entreprise crédible, sans compromettre sa viabilité (M'Nasri, 2023). Concrètement, l'IVC aide les entreprises à répondre aux attentes des parties prenantes à travers leurs systèmes de gestion et leurs chaînes de valeur, en mettant l'accent sur des processus tels que la gouvernance, le développement de produits/services et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des clients. Son objectif est d'être un outil d'innovation et de transformation, permettant aux entreprises de devenir une partie de la solution aux défis mondiaux (Visser & Kymal, 2015).

En 2015, on a pu voir l'introduction des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) par l'ONU, créant un outil pour un développement économique et social respectueux des populations et de la planète. Ces objectifs ont fourni aux organisations un moyen de s'engager en faveur du développement durable pour leurs démarches RSE (M'Nasri, 2023). Les 17 Objectifs de Développement Durable feront l'objet d'une description et d'une analyse approfondies dans les pages suivantes de ce mémoire.

Les années 2000 ont connu d'autres événements, tels que le lancement des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) en 2006 qui encourage les investisseurs institutionnels à intégrer des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions d'investissement. L'entrée en vigueur du Protocole de Kyoto en 2005 a renforcé l'importance des entreprises adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement pour répondre aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. De plus, la création de l'Indice Dow Jones Sustainability en 1999 a eu un impact au cours des années 2000, en fournissant aux investisseurs une référence pour évaluer les performances des entreprises en matière de durabilité.

### 1.1.8 Histoire de la RSE: conclusion

L'histoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) montre une véritable prise de conscience collective. Au départ d'une réflexion éthique dans les années 1950 sur le rôle des entreprises dans la société, elle s'est progressivement transformée pour devenir un outil stratégique au cœur des pratiques d'affaires.

Chaque étape de cette évolution a marqué un tournant : des premières préoccupations sociales et environnementales, souvent motivées par des scandales ou des événements marquants, à la mise en place de normes internationales, comme l'ISO 14001 ou les Objectifs de Développement Durable (ODD). La RSE est passée d'un concept marginal à un impératif pour les entreprises cherchant à conjuguer performance économique et impact positif.

Aujourd'hui, la RSE n'est plus seulement une question d'image ou de conformité. Elle incarne une manière de repenser l'entreprise, de bâtir un avenir plus juste et durable. À travers ce cheminement, les entreprises ne se contentent plus de répondre à des attentes : elles deviennent actrices du changement, en créant de la valeur pour la société tout en assurant leur propre pérennité.

## 1.2 Les 17 objectifs de développement durable

« Lorsque nous évaluons une société, une situation, ou une politique, la quête du bonheur ne se limite pas à une moyenne globale, elle s'étend particulièrement à l'ampleur de la misère qui peut en découler, caractérisée par une faible satisfaction de vie. Pour prévenir cette misère, les gouvernements et les organisations internationales doivent mettre en place des droits fondamentaux, tels que ceux consacrés dans la Déclaration universelle

Figure 1: Les 17 objectifs de développement durable



Source: Les 17 Objectifs de développement durable (ODD). (2024, 26 septembre). Pacte Mondial de L'ONU - Réseau France. <https://pactemondial.org/17-objectifs-developpement-durable/>

des droits de l'homme des Nations Unies. Dans cette perspective, les objectifs de développement durable, conçus pour promouvoir le bien-être et intégrer les dimensions environnementales dans les politiques, jouent un rôle crucial » (World Happiness Report, 2023). Les 17 objectifs de développement durable énoncés par les Nations Unies fournissent un cadre complet visant à résoudre des problèmes mondiaux.

Les ODD offrent aux entreprises une opportunité de synchroniser leurs activités, leurs initiatives et leurs valeurs avec des objectifs d'importance mondiale (Ramonjy & Cuénoud, 2020). Dans le contexte de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), les ODD représentent un outil précieux permettant aux organisations de manifester leur engagement envers le développement durable de manière transparente.

Dans cette partie, je vais développer précisément sept objectifs de développement durable qui sont particulièrement importants pour l'analyse de l'entreprise en raison de leur pertinence directe pour ses activités et ses impacts. La santé et le bien-être, la qualité de l'éducation, l'accès à des emplois décents, l'innovation et l'infrastructure industrielles, la consommation et la production durables, la lutte contre le changement climatique et le renforcement des institutions responsables. Les dix autres objectifs seront résumés pour leur contribution générale à la durabilité et au développement mondial. L'analyse de ces ODD se fera sur la base du Programme des Nations Unies pour le développement (2024).

**1) Pas de pauvreté:** La lutte contre la pauvreté reste un défi majeur malgré les progrès réalisés entre 1990 et 2015, avec encore près de 736 millions de personnes vivant dans l'extrême pauvreté en 2015. Les Objectifs de développement durable visent à éliminer la pauvreté sous toutes ses formes d'ici 2030 en soutenant les populations vulnérables, en améliorant l'accès aux ressources de base et en aidant les communautés touchées par les conflits et les catastrophes climatiques.

2) **Faim "zéro"**: En 2022, environ 735 millions de personnes, soit 9,2 % de la population mondiale, sont confrontées à une famine chronique, mettant en évidence une crise humanitaire croissante. Les objectifs pour 2030 visent à éliminer toutes les formes de malnutrition, à doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs, à garantir la viabilité des systèmes de production alimentaire et à préserver la diversité génétique des cultures.

3) **Bonne santé et bien-être**: Des avancées significatives ont été réalisées en matière de santé publique, avec 146 pays sur 200 atteignant ou en voie d'atteindre l'objectif de développement durable concernant la mortalité des enfants de moins de 5 ans. Le traitement efficace du VIH a réduit de 52 % les décès liés au sida depuis 2010, et au moins une maladie tropicale négligée a été éradiquée dans 47 pays. Cependant, des inégalités persistent dans l'accès aux soins de santé, aggravées par la pandémie de COVID-19 et d'autres crises actuelles, entraînant une forte baisse des vaccinations infantiles et une augmentation des décès dus à la tuberculose et au paludisme.

*Objectifs*: D'ici 2030, les objectifs de santé mondiale visent à réduire la mortalité maternelle, éliminer les décès évitables des nouveau-nés et des enfants de moins de 5 ans, et lutter contre les maladies transmissibles, telles que le sida, la tuberculose et le paludisme. Il s'agit également de promouvoir la santé mentale, la prévention de l'abus de substances, la sécurité routière, et d'assurer un accès universel aux services de santé sexuelle et procréative.

4) **Éducation de qualité**: Les progrès vers une éducation de qualité étaient déjà trop lents avant la pandémie, mais la COVID-19 a eu des répercussions dévastatrices sur l'éducation.

*Objectifs*: D'ici 2030, l'objectif est d'assurer une éducation équitable et de qualité pour tous, du primaire au secondaire, avec un accent sur l'apprentissage pratique et utile. Cela comprend l'accès à une éducation préscolaire de qualité, à une formation technique abordable et au renforcement des compétences pour l'emploi et l'entrepreneuriat.

5) **Égalité des sexes**: Les femmes et les filles continuent de faire face à des inégalités économiques, domestiques et professionnelles, aggravées par la pandémie de COVID-19 qui a entraîné une augmentation des violences sexuelles et des responsabilités de soins. Pour atteindre l'égalité des sexes d'ici 2030, il est nécessaire d'éliminer la discrimination à l'échelle mondiale, en mettant fin à toutes les formes de violence et de pratiques néfastes, telles que le mariage des enfants et la mutilation génitale féminine.

6) **Eau propre et assainissement**: Pour assurer l'accès universel à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène d'ici 2030, des investissements dans les infrastructures et la

protection des écosystèmes liés à l'eau sont essentiels. Les défis, tels que la croissance démographique et le changement climatique, nécessitent une action immédiate pour éviter une grave pénurie d'eau. Les objectifs comprennent l'accès universel à l'eau potable abordable, des services d'assainissement équitables, la réduction de la pollution de l'eau et la gestion durable des ressources en eau.

**7) Énergie propre et d'un coût abordable:** Le progrès vers des objectifs énergétiques durables est en cours, mais reste insuffisant. D'ici 2030, des centaines de millions de personnes pourraient encore manquer d'accès à l'électricité, tandis que des milliards dépendront de sources d'énergie polluantes. La consommation énergétique demeure un moteur majeur du changement climatique. Malgré des avancées récentes, des investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique sont nécessaires pour garantir un accès universel à une électricité abordable. Les objectifs comprennent l'augmentation des énergies renouvelables, l'amélioration de l'efficacité énergétique et le renforcement de la collaboration internationale pour promouvoir des technologies propres et moderniser les infrastructures énergétiques.

**8) Travail décent et croissance économique:** L'économie à l'échelle mondiale fait face à une série de crises menaçantes. On prévoit un ralentissement de la croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) dans les prochaines années. Dans ce contexte économique de plus en plus complexe, de plus en plus de travailleurs se tournent vers des emplois informels.

Même si la productivité mondiale du travail a connu une hausse et que le taux de chômage a enregistré une baisse, il est impératif de réaliser davantage de progrès.

Objectifs : L'objectif consiste à maintenir, dans les pays les moins avancés, un taux de croissance économique d'au moins 7 %, en mettant l'accent sur la diversification et l'innovation pour accroître la productivité.

Favoriser des politiques de développement orientées vers la création d'emplois et l'entrepreneuriat.

D'ici 2030, améliorer l'efficacité de la consommation mondiale sans nuire à l'environnement.

Atteindre le plein emploi productif d'ici 2030, garantissant à tous un travail décent et une rémunération juste. Réduire significativement la proportion de jeunes sans éducation ni emploi d'ici à 2020.

Éradiquer le travail forcé, l'esclavage moderne, et la traite d'êtres humains.

D'ici 2025, interdire toutes les formes les plus graves de travail des enfants.

**9) Industrie, innovation et infrastructure:** investir dans des infrastructures résilientes, un développement industriel durable et des avancées technologiques est crucial pour une croissance économique, un développement social et une lutte efficace contre le

changement climatique. La nécessité d'une industrialisation inclusive, accessible à tous, soutenue par l'innovation et des infrastructures résilientes, est plus pressante que jamais. Avant la pandémie de COVID-19, l'industrie manufacturière mondiale déclinait en raison de droits de douane et de tensions commerciales, une situation qui s'est aggravée avec la pandémie et qui a eu de graves conséquences sur l'économie mondiale. Les pays d'Asie ont réalisé des progrès, mais leurs homologues africains doivent accélérer considérablement pour atteindre les objectifs d'ici 2030. Les industries de moyenne haute technologie et de haute technologie affichent cependant des taux de croissance solides.

Objectifs : créer une infrastructure résiliente et accessible à tous à un coût abordable est essentiel pour le développement économique mondial.

Favoriser une industrialisation durable, accroître la contribution de l'industrie à l'emploi et au PIB d'ici 2030, surtout dans les pays les moins avancés.

Améliorer l'accès des entreprises, en particulier les petites industries, aux services financiers, les intégrer dans les chaînes de valeur.

Moderniser l'infrastructure et les industries, adopter des technologies respectueuses de l'environnement.

Renforcer la recherche scientifique, encourager l'innovation et augmenter les investissements dans la recherche et le développement.

Soutenir les pays en développement avec un appui financier, technologique et technique.

**10) Inégalités réduites:** Les inégalités de revenus se sont accentuées, avec les 10 % les plus riches percevant près de 40 % des revenus mondiaux, tandis que les 10 % les plus pauvres ne gagnent que 2 à 7 %. Pour remédier à ces disparités croissantes, il est crucial de promouvoir une croissance économique inclusive, autonomisant les personnes à faible revenu et garantissant une intégration économique sans discrimination. Des solutions globales incluent l'amélioration de la régulation financière, le soutien au développement et aux investissements dans les régions nécessiteuses, ainsi que la facilitation d'une migration sûre.

**11) Villes et communautés durables:** La transformation de nos espaces urbains pour un développement durable est inévitable, avec plus de la moitié de la population mondiale vivant en milieu urbain et cette proportion atteignant les deux tiers d'ici 2050. L'accent est mis sur l'accès universel et abordable au logement et aux services essentiels, l'éradication des quartiers insalubres et la garantie de systèmes de transport sûrs. Il est nécessaire de renforcer l'urbanisation durable, la planification participative et la préservation du patrimoine mondial, tout en réduisant les pertes liées aux catastrophes et en minimisant l'impact écologique des zones urbaines. La promotion de politiques intégrées favorisant l'inclusion, une utilisation responsable des ressources et la résilience aux catastrophes est

également essentielle, tout comme le soutien aux pays les moins avancés dans la construction de bâtiments durables.

**12) Consommation et production responsables:** afin d'harmoniser croissance économique et développement durable, il est impératif de réduire rapidement notre empreinte écologique en transformant notre manière de produire et de consommer des biens et des ressources. L'agriculture, le plus grand consommateur d'eau au niveau mondial, requiert une gestion efficace de nos ressources naturelles communes et une réduction du gaspillage alimentaire mondial.

Encourager les industries, les entreprises et les consommateurs à recycler et à minimiser les déchets est aussi crucial que d'assister les pays en développement dans l'adoption de modes de consommation plus durables d'ici 2030. Il est essentiel de diminuer le gaspillage alimentaire mondial par habitant chez les détaillants et les consommateurs de moitié pour favoriser des chaînes de production et d'approvisionnement plus efficaces, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire et à une économie plus judicieuse dans l'utilisation des ressources.

Objectifs : l'objectif d'ici 2030 est d'atteindre une gestion durable et une utilisation rationnelle des ressources naturelles.

Une réduction mondiale de moitié des déchets alimentaires par habitant, couvrant la distribution et la consommation, ainsi que la diminution des pertes alimentaires tout au long des chaînes de production.

La réduction considérable de la production de déchets d'ici 2030 sera réalisée par le biais de la prévention, de la réduction, du recyclage et de la réutilisation.

De plus il est important d'encourager les grandes entreprises, en particulier les transnationales, à adopter des pratiques durables et à intégrer des informations sur la viabilité de leurs pratiques dans leurs rapports.

Enfin, la rationalisation des subventions aux combustibles fossiles, adaptée au contexte national, par la restructuration de la fiscalité et l'élimination progressive des subventions nuisibles, tout en minimisant les effets négatifs potentiels sur les pays en développement et en protégeant les populations pauvres concernées.

**13) Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques:** le changement climatique pose des menaces graves et irréversibles, avec des émissions de gaz à effet de serre en constante augmentation et des répercussions économiques et humaines considérables. Les catastrophes climatiques ont des coûts annuels énormes et causent des pertes humaines importantes.

Il est donc important de limiter la hausse de la température mondiale à deux degrés Celsius et cela nécessite une action collective immédiate avec une volonté politique et des mesures technologiques variées.

Objectifs : renforcer la résilience et les capacités d'adaptation aux aléas climatiques dans tous les pays.

Intégrer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques nationales. Améliorer l'éducation et la sensibilisation pour renforcer les capacités individuelles et institutionnelles face aux changements climatiques.

Mettre en œuvre l'engagement des pays développés de mobiliser 100 milliards de dollars par an pour soutenir les pays en développement dans leurs actions de lutte contre le réchauffement climatique.

**14) Vie aquatique:** Gérer durablement les océans est crucial, avec plus de trois milliards de personnes dépendant de la biodiversité marine. Cependant, 30 % des stocks mondiaux de poisson sont surexploités, et l'acidification des océans a augmenté de 26 % depuis la révolution industrielle. De plus, la pollution marine est préoccupante, avec une moyenne de 13 000 morceaux de plastique par kilomètre carré d'océan. L'Objectif de développement durable 14 vise à prévenir et à réduire la pollution marine, à gérer et à protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, à réduire l'acidification des océans et à lutter contre ses effets, à mettre fin à la surpêche et à la pêche illicite, approfondir les connaissances scientifiques, renforcer les capacités de recherche et améliorer la conservation des océans en respectant le droit international.

**15) Vie terrestre:** La vie humaine dépend étroitement de la Terre et des océans, avec les plantes fournissant 80 % de notre alimentation et les forêts jouant un rôle vital dans la lutte contre le changement climatique. Cependant, la déforestation rapide menace ces écosystèmes, affectant la sécurité alimentaire, l'eau et la biodiversité. Pour répondre à ces défis, des mesures urgentes sont nécessaires, telles que la lutte contre la désertification, la restauration des terres dégradées, la préservation des écosystèmes montagneux, et la protection de la biodiversité contre le braconnage et le trafic d'espèces protégées. Une mobilisation significative de ressources financières est également essentielle pour soutenir ces efforts mondiaux.

**16) Paix, justice et institutions efficaces:** L'Objectif de développement durable 16 cherche à atténuer la violence, les conflits et l'insécurité qui entravent le développement d'un pays.

Les effets dévastateurs de la violence armée sur la croissance économique et le bien-être de la population nécessitent des mesures immédiates. Il inclut donc la réduction de toutes les formes de violence, le renforcement de l'État de droit, la promotion des droits humains, la lutte contre le trafic illégal d'armes, et une participation accrue des pays en développement aux institutions de gouvernance mondiale.

Objectifs : l'objectif de développement durable 16 prône la réduction de la violence et les taux de mortalité associés partout dans le monde. De surcroît, mettre fin à la maltraitance

et à l'exploitation des enfants, promouvoir l'État de droit et l'accès équitable à la justice sont des enjeux importants pour cet ODD.

D'ici 2030, les objectifs sont de réduire les flux financiers illicites, le trafic d'armes, la corruption, de promouvoir des institutions transparentes, d'accroître la participation des pays en voie de développement aux institutions de gouvernance mondiale et de garantir une identité juridique pour tous.

**17) Partenariats pour la réalisation des objectifs:** Il est crucial de coordonner les politiques d'aide, de gérer les dettes des pays en développement et de promouvoir les investissements pour une croissance durable. Cet objectif comprend l'amélioration de la mobilisation des ressources nationales, le soutien financier des pays développés, le renforcement de l'accès à la technologie et à l'innovation, le renforcement des capacités des pays en développement, la promotion d'un système commercial ouvert et équitable, le renforcement des partenariats multipartites et le soutien au renforcement des données, du suivi et de la responsabilité de chaque partie.

### 1.2.1 Conclusion

Ce chapitre a fourni une vue d'ensemble des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Cette partie est importante pour la suite de ce mémoire, car elle établit le cadre de référence pour l'analyse de la Responsabilité Sociétale d'Iris. En tant qu'entreprise qui investit massivement dans la durabilité, Iris met en avant son soutien aux ODD de l'ONU dans son rapport de durabilité.

Les informations détaillées sur chaque ODD permettront une compréhension approfondie des engagements et des actions d'Iris en matière de RSE. Cela sera particulièrement pertinent dans un chapitre ultérieur, où nous analyserons en détail le rapport de durabilité d'Iris. Dans ce futur chapitre, nous examinerons comment l'entreprise met en avant les ODD qu'elle soutient, et nous évaluerons l'authenticité et l'impact de ses engagements en matière de développement durable.

Ainsi, la compréhension des ODD est essentielle pour contextualiser et évaluer les initiatives d'Iris. Ce cadre permettra de juger si les actions de l'entreprise vont au-delà de la simple communication ou contribuent réellement à la réalisation des objectifs globaux de durabilité.

## 1.3 Conclusion chapitre 1

Le premier chapitre de ce mémoire a fourni une vue d'ensemble détaillée et complète de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et des Objectifs de Développement Durable

(ODD) de l'ONU. Nous avons exploré l'évolution historique de la RSE, en passant de ses origines philanthropiques à ses phases stratégiques et innovantes.

Ces concepts et thèmes sont cruciaux pour poser les bases théoriques nécessaires à une compréhension approfondie de la RSE et de ses évolutions. En abordant les différentes phases de la RSE, nous avons pu observer comment les entreprises ont progressivement intégré des pratiques de durabilité plus stratégiques et innovantes, évoluant vers des modèles d'affaires qui résolvent des problèmes sociaux tout en générant de la valeur ajoutée.

L'analyse détaillée des 17 Objectifs de Développement Durable, fournit un cadre essentiel pour évaluer les actions des entreprises en matière de durabilité et de responsabilité sociale. Ces éléments permettent de comprendre non seulement les motivations et les pratiques des entreprises, mais aussi les attentes des parties prenantes et des investisseurs en termes de performances non financières.

En conclusion, ce chapitre 1 est fondamental pour la compréhension des concepts qui seront abordés dans le chapitre 2. Ce dernier se consacrera à une revue de la littérature existante sur la RSE et son lien avec la performance financière, en explorant les différentes théories qui soutiennent cette relation. Le chapitre 1 fournit donc des bases théoriques et historiques importantes qui permettront d'aborder le sujet avec une perspective informée et contextualisée, essentielle pour les analyses et discussions ultérieures dans ce mémoire.

## 2 Chapitre 2 : RSE et performance de l'entreprise, revue de la littérature

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous questionnons sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et comment cela impacte la rentabilité d'Iris Group. Dans le premier chapitre, nous avons justement examiné en profondeur la RSE, et notamment ses évolutions au fil du temps, ainsi que tous les concepts qui l'entourent.

Dans ce nouveau chapitre, nous allons dès à présent nous plonger dans la revue exhaustive de la littérature existante. Cette dernière aborde largement la performance dans son ensemble, et c'est pourquoi nous allons nous essayer à une approche méthodologique similaire. Nous commencerons de manière globale, par un cadre d'analyse de la performance des entreprises de manière étendue, pour arriver, tel un entonnoir, à un aspect crucial de celle-ci : la rentabilité.

Avec notre démarche, nous pourrions déterminer de manière précise si, et dans quelle mesure, la RSE peut être considérée comme un levier d'amélioration globale de la performance des entreprises. Par conséquent, la revue de la littérature existante nous permettra de dégager des acquis théoriques sur la performance globale d'une entreprise. En outre, les études empiriques et l'analyse d'Iris Group nous permettront de concentrer notre réflexion sur la rentabilité, un élément essentiel de la performance financière.

### 2.1 Introduction

En partant des premières théories de gestions et de l'économie néoclassique, ces dernières supposent que les entreprises visent la maximisation des profits, avec comme principaux bénéficiaires les actionnaires. (Jensen and Meckling, 1976 ; Zingales, 2000).

Actuellement, des variations sont observées au sein des entreprises, concernant leur approche de la concurrence et la recherche de profits. En effet, certaines d'entre elles privilégient une vision à long terme, mettant en évidence les parties prenantes et l'éthique, plutôt que des objectifs visant le court terme. (Brochet et al., 2011).

Au cours des dernières décennies, de nombreuses questions sur la gouvernance, l'engagement des parties prenantes et les performances ont vu le jour, notamment par l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans la stratégie des entreprises. Dès lors, le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) devient de plus en plus populaire, et est même à présent considéré comme essentiel pour la durabilité et la valeur des entreprises. (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011).

D'ailleurs, le prochain point de ce chapitre abordera les performances financières significatives d'entreprises grâce à la réussite de leurs initiatives de RSE, suggérant ainsi que celle-ci a un impact positif sur les performances économiques, poussant même à dire qu'un cercle vertueux pourrait être créé, où des meilleures performances encouragent davantage d'engagements dans des pratiques de RSE. (Fauzi & Idris, 2010 ; Palmer, 2012 ; Ahmadi, 2014).

Les performances des entreprises en lien avec la RSE sont expliquées par diverses perspectives : la théorie des parties prenantes, la théorie institutionnelle, la théorie de la légitimité, la théorie de l'agence, la théorie de l'arbitrage, la théorie des ressources, la théorie politique, et enfin la théorie du signal. Ces dernières serviront ici de bases théoriques pour analyser le lien entre la RSE de mon sujet, Iris Group, et ses performances financières, déterminant dès lors si ses pratiques contribuent réellement à sa performance financière, ou si l'objectif est tout autre, c'est-à-dire la communication. Dès lors, les motivations sous-jacentes d'Iris Group seront analysées afin d'être mieux comprises et évaluées dans leur aspect global.

## 2.2 Fondements théoriques de l'impact de la RSE sur la performance économique d'une entreprise

### 2.2.1 Théorie des parties prenantes

Que ce soit dans le cadre de la recherche académique, des sujets abordés en école de commerce ou des normes établies en entreprise, les concepts de RSE et de théorie des parties prenantes, sujet de ce sous-chapitre, émergent comme des éléments primordiaux de l'éthique des affaires. (Freeman & Dmytriiev, 2017).

La théorie développée par R.E. Freeman dans son ouvrage *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984) marque un changement fondamental dans la vision de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, employés, syndicats, clients, fournisseurs, banques, gouvernements, société civile, médias, etc.) plutôt que sur les seuls actionnaires (M'Nasri, 2023).

Dès lors, si nous nous basons sur cette perspective, il va de soi qu'une politique RSE efficacement élaborée stimulerait non seulement la rentabilité financière, mais jouerait également un rôle dans l'amélioration du bien-être de toutes les parties prenantes de l'entreprise. On vise donc à créer un ensemble d'intérêts à la fois collaboratifs et concurrents, reconnaissant la valeur intrinsèque de chaque partie comme existante (Donaldson et Preston, 1995).

Pour que cela fonctionne, il est important de prendre en considération toutes les parties prenantes impliquées dans les opérations d'une entreprise. Cependant, la manière dont cette théorie est appliquée fait naître deux courants divergents dans le monde des affaires.

D'un côté, nous avons un courant instrumental, fournissant un cadre analytique permettant d'évaluer le lien entre relations et objectifs de performance (Surroca et al., 2010) et considérant que les entreprises devraient accorder une priorité stratégique aux groupes les plus importants, adaptant leur engagement en matière de responsabilité sociale d'entreprise en fonction de l'importance relative de ces groupes. (Choi & al., 2010)

D'un autre côté, nous avons un courant normatif, considérant que tous les groupes d'une entreprise sont légitimes et méritent un traitement équitable, quel que ce soit leur niveau d'influence ou d'importance (Englander & Kaufman, 2004).

Selon cette vision, les entreprises devraient accorder une attention équitable à tous les groupes d'intérêt, reconnaissant la valeur inhérente des intérêts respectifs de chacun.

Enfin, la théorie des parties prenantes met en avant l'obligation pour les organisations de rendre compte de leurs actions et de respecter les droits de toutes les parties prenantes, tout en fournissant un cadre pour comprendre les interactions entre les organisations et leurs différentes parties prenantes dans le contexte de la RSE (M'Nasri, 2023).

Dans le processus de mise en œuvre de la responsabilité envers les parties prenantes, la divulgation d'informations joue un rôle important. La fourniture d'informations ne devrait pas se limiter aux informations financières ou réglementées d'une entreprise, mais également inclure des informations non financières ou non réglementées (Gray et al., 1996), car, conformément à la théorie des parties prenantes, la communauté a le "droit de savoir" certains aspects des opérations d'une entreprise. En ce qui concerne le droit des parties prenantes à l'information, Gray et al. (1996) soulignent que la divulgation des informations devrait être motivée par la responsabilité plutôt que par la demande.

La divulgation de la RSE permet de réduire l'asymétrie de l'information et offre divers avantages, tels que l'amélioration de son image/réputation, l'attraction d'investisseurs, la réduction du coût du capital, l'amélioration de la fidélisation des employés existants, l'attraction de futurs employés et l'amélioration de la relation avec les parties prenantes afin de gagner leur soutien et leur approbation (Fernando, S., & Lawrence, S., 2014).

### 2.2.2 Théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle examine les formes d'organisation appartenant à un même champ organisationnel dans lequel les entités tendent à se conformer à des normes et des valeurs similaires, comme décrite dans le concept d'isomorphisme, également défini ci-dessous.

DiMaggio et Powell (1983) définissent un champ organisationnel comme étant « ces organisations qui, dans leur ensemble, constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle : les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les organismes de réglementation et d'autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires » (p. 147). Ces derniers considèrent l'isomorphisme, séparé en différentes catégories, comme le concept qui décrit le mieux le processus d'homogénéisation et le définissent comme « un processus qui contraint une unité dans une population à ressembler à d'autres unités confrontées au même ensemble de conditions environnementales. (p. 149)

À partir de cette définition, plusieurs isomorphismes motivent ce champ organisationnel : en premier, le coercitif, qui résulte de l'influence des parties prenantes ou des réglementations gouvernementales (Deegan, 2009). En deuxième, le mimétique, qui implique que les organisations imitent les pratiques d'autres organisations pour maintenir leur légitimité, en particulier face à l'incertitude (DiMaggio et Powell, 1983). En troisième, le normatif, qui

conduit les organisations à adopter des structures et des pratiques à moindre coût et efficaces (Di Maggio et Powell, 1983). Enfin, en quatrième, le compétitif, étant défini par Moll et al. (2006) comme « la manière dont les forces de la concurrence poussent les organisations à adopter des structures et des pratiques à moindre coût et efficaces. (p.187)

En plus de l'isomorphisme, le découplage est une dimension importante de la théorie institutionnelle, où les organisations peuvent avoir des pratiques réelles qui diffèrent de leurs apparences externes pour maintenir une image favorable (Deegan, 2009). Par exemple, en matière de reporting RSE, les entreprises peuvent divulguer des informations sociales et environnementales pour construire une image de responsabilité, même si leur véritable priorité est la rentabilité financière.

En conclusion, la théorie institutionnelle met en lumière la manière dont les organisations s'adaptent à leur environnement en adoptant des pratiques similaires tout en maintenant parfois une dissociation entre leur image externe et leurs pratiques réelles.

### 2.2.3 Théorie de la légitimité

La théorie de la légitimité s'intéresse tout particulièrement au « contrat social » existant entre une organisation et la société, c'est-à-dire qu'une entreprise se doit de fonctionner selon les normes de la société dans laquelle elle opère (Deegan 2006 ; Deegan & Samkin, 2009).

Pour satisfaire à ce contrat social et maintenir ainsi leur légitimité, les entreprises doivent respecter à la fois les exigences légales explicites et à la fois les attentes implicites de la société (Deegan et al., 2000).

Cependant, les normes et attentes changeantes de la société peuvent créer un "écart de légitimité" ou des "menaces de légitimation", nécessitant des stratégies de légitimation telles que l'éducation des parties prenantes, la modification des perceptions, la diversion de l'attention ou la modification des attentes externes (Fernando, S., & Lawrence, S., 2014).

En conclusion, les entreprises ont la possibilité d'utiliser la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) comme une stratégie efficace de légitimation, visant à préserver leur légitimité dans un environnement en constante évolution (Fernando, S., & Lawrence, S., 2014).

### 2.2.4 Théorie de l'agence

Jensen et Meckling (1976) expliquent que la relation d'agence est comme un contrat dans lequel une partie (le principal) engage une autre partie (l'agent) pour agir en son nom. Dans ce cadre, le principal confère à l'agent une certaine autorité décisionnelle. Les problèmes d'agence découlent de l'incapacité à établir des contrats parfaits pour chaque action possible de l'agent, les décisions de celui-ci ayant un impact sur son propre bien-être ainsi que sur celui du principal (Brennan, 1995). Cette situation pose la question de la manière d'inciter l'agent à agir dans l'intérêt supérieur du principal.

Selon la perspective de l'agence, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une stratégie utilisée par les PDG pour atteindre leurs objectifs personnels en développant leur

réputation en tant que citoyens socialement responsables, sans lien direct avec la maximisation de la richesse des actionnaires (Friedman, 1970). Les cadres d'entreprise s'engagent donc dans des activités de bienfaisance, des dons et des décisions philanthropiques pour améliorer leur réputation sociale, leur image personnelle et leur prestige (Friedman, 1970). Les managers sont perçus comme des agents qui agissent au nom des actionnaires. Toute implication en RSE sans l'accord des actionnaires constitue donc un problème d'agence. Ces derniers préfèrent généralement recevoir des bénéfices sous forme de dividendes plutôt qu'en investissements sociaux responsables (Haley, 1991).

Par conséquent, cette théorie peut aider à expliquer pourquoi, dans certains cas les initiatives de RSE n'ont pas réussi à améliorer la performance financière d'une entreprise (M'Nasri, 2023).

### 2.2.5 Théorie de l'arbitrage

Les entreprises sont confrontées à la décision stratégique d'investir dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou de se concentrer uniquement sur la performance financière de l'entreprise. Des études, telles que celle menée par McGuire et al. (1988) suggèrent que les entreprises qui choisissent d'investir dans la RSE peuvent bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs par rapport à celles qui ne le font pas. Cette recherche met en lumière comment les pratiques de RSE peuvent contribuer à améliorer la réputation de l'entreprise, à renforcer la confiance des consommateurs, et à attirer les talents et les investisseurs socialement responsables. En intégrant des initiatives de RSE dans leur stratégie d'entreprise, les entreprises peuvent également réduire les risques liés à la réputation, améliorer leur attractivité sur le marché et renforcer leur relation avec les parties prenantes clés. Ainsi, investir dans la RSE peut non seulement avoir des implications positives sur le plan social et environnemental, mais aussi renforcer la position concurrentielle et la performance globale de l'entreprise (M'Nasri, 2023).

### 2.2.6 Théorie des ressources

La théorie de la dépendance des ressources met en lumière l'importance des liens entre l'entreprise et son environnement externe, soulignant qu'ils conduisent généralement à une réduction des coûts de transaction et à une diminution de l'incertitude (Pfeffer, 1973). Cette théorie met en avant le rôle crucial du conseil d'administration dans la gestion de ces liens, en s'assurant que l'entreprise dispose des ressources nécessaires à sa survie et à sa croissance (M'Nasri, 2023). En effet, le conseil d'administration joue un rôle clé dans l'obtention de ressources importantes pour l'entreprise, telles que des ressources financières, qui peuvent être ultérieurement utilisées pour des investissements et des actions socialement responsables (Fauzi & Idris, 2009).

Avoir accès à ces ressources externes permet à l'entreprise de s'adapter aux pressions internes et externes, ainsi que de mettre en œuvre des changements stratégiques pour faire face aux défis de l'environnement externe. De plus, lorsque l'entreprise dispose d'un excédent de ressources, elle peut choisir de les investir dans des activités de responsabilité sociale des entreprises (RSE), renforçant ainsi sa performance globale et sa réputation. Ainsi, la gestion des ressources externes par le conseil d'administration influence directement la capacité de l'entreprise à investir dans la RSE et, par conséquent, sa performance globale (M'Nasri, 2023).

### 2.2.7 Théorie politique

Dans cette perspective politico-contractuelle, les entreprises cherchent à anticiper et à contrer les interventions extérieures dans leurs opérations en communiquant activement sur leur RSE. Cette démarche vise à élargir la notion traditionnelle d'agence, qui se limite souvent aux relations avec les actionnaires, pour englober l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, elles reconnaissent l'importance des diverses parties prenantes dans leurs activités et cherchent à maintenir une relation de confiance avec celles-ci (Quairel, 2004).

Les rapports annuels sur la RSE, qu'ils soient obligatoires ou volontaires, sont des outils clés dans cette stratégie. Ils servent à réduire l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les parties prenantes en fournissant des données transparentes sur les pratiques de l'entreprise en matière de RSE. Cette transparence permet aux dirigeants de se prémunir contre d'éventuelles interventions ou contrôles des parties prenantes, notamment des régulateurs (Oxibar, 2003).

En fournissant des informations détaillées sur leurs activités sociales et environnementales, les entreprises cherchent à démontrer leur engagement envers la durabilité et la responsabilité, dans le but d'éviter des régulations contraignantes (Ory & Petitjean, 2014).

Ces actions de communication sur la RSE peuvent également être interprétées à la lumière de la théorie politique et de la théorie de la légitimité. Dans les pays où le gouvernement est fortement impliqué dans les questions sociales et économiques, les entreprises peuvent utiliser ces rapports comme des outils de légitimation, cherchant à maintenir une image positive et à éviter des interventions gouvernementales excessives (Ory & Petitjean, 2014). Ainsi, la divulgation des pratiques de RSE ne se limite pas à une simple volonté de transparence, mais aussi à une stratégie proactive visant à influencer les perceptions et à façonner les relations avec les différentes parties prenantes, y compris les régulateurs et le public (Stanton et Stanton, 2002).

### 2.2.8 Théorie du signal

Une autre réponse à l'asymétrie d'information sur la RSE dans cette relation d'agence élargie réside dans le concept de théorie du signal. Selon cette théorie, l'entreprise cherche à envoyer des signaux à l'ensemble de ses parties prenantes pour informer de sa qualité et se distinguer des entreprises moins performantes (B. Bellini et E. Delattre, 2005). Ainsi, la communication

d'informations sur la RSE dans les rapports publiés par les entreprises et leurs engagements dans des démarches RSE, parfois coûteuses et contraignantes, comme les certifications environnementales, est légitimée par cette perspective. Les entreprises cherchent à se prévaloir de ces initiatives vis-à-vis de leurs parties prenantes, renforçant ainsi leur réputation et leur crédibilité en tant qu'acteurs responsables sur le plan social et environnemental (Ory & Petitjean, 2014).

### 2.2.9 Conclusion : quels sont les liens entre les différentes théories ?

Dans l'étude de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ces théories offrent des perspectives distinctes, mais sont souvent convergentes. La théorie des parties prenantes, la théorie de la légitimité, la théorie institutionnelle, la théorie de l'agence, la théorie de l'arbitrage, la théorie des ressources, la théorie politique et la théorie du signal présentent une superposition de concepts et des similitudes dans leurs approches. Cette conclusion explore les liens et les complémentarités entre ces théories pour offrir une compréhension plus complète des enjeux de la RSE.

#### 1. Théorie des Parties Prenantes et Théorie de la Légitimité

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) met l'accent sur l'importance de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, etc.) dans la gestion de l'entreprise. Cette approche est étroitement liée à la théorie de la légitimité, qui souligne que les entreprises doivent opérer selon les normes sociales et répondre aux attentes de la société pour maintenir leur légitimité (Deegan, 2006). En combinant ces deux théories, on peut voir que la gestion efficace des parties prenantes contribue à la légitimité de l'entreprise. En d'autres termes, en répondant aux besoins et attentes des parties prenantes, une entreprise renforce sa légitimité sociale et son acceptabilité.

#### 2. Théorie Institutionnelle et Théorie de la Légitimité

La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) explique comment les entreprises adoptent des pratiques similaires en raison de pressions institutionnelles et sociétales. Cette homogénéisation des pratiques, appelée isomorphisme, peut être vue comme une manière pour les entreprises de maintenir leur légitimité.

La théorie de la légitimité et la théorie institutionnelle se rejoignent sur le point que les entreprises doivent aligner leurs pratiques avec les attentes sociales pour être perçues comme légitimes. Les entreprises adoptent donc des pratiques de RSE non seulement pour des raisons internes, mais aussi pour se conformer aux normes et attentes externes.

#### 3. Théorie de l'Agence et Théorie de l'Arbitrage

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) examine la relation entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants (agents), soulignant les conflits d'intérêts potentiels. Cette théorie peut être combinée avec la théorie de l'arbitrage, qui explore les décisions stratégiques d'investir dans la RSE.

Les dirigeants peuvent utiliser la RSE pour leurs propres objectifs de réputation, mais la théorie de l'arbitrage montre que ces investissements peuvent également bénéficier à l'entreprise en termes de compétitivité et de performance. Ainsi, les initiatives de RSE peuvent être vues à la fois comme une solution aux problèmes d'agence et comme une stratégie d'arbitrage pour renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

#### 4. Théorie des Ressources et Théorie des Parties Prenantes

La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer, 1973) souligne l'importance des ressources externes pour la survie et la croissance de l'entreprise. Cette théorie peut être liée à la théorie des parties prenantes, qui reconnaît la valeur intrinsèque de chaque partie prenante.

Les parties prenantes, telles que les fournisseurs, les clients et les investisseurs, sont des sources clés de ressources pour l'entreprise. En gérant efficacement les relations avec ces parties prenantes, l'entreprise peut accéder à des ressources cruciales, améliorer sa performance et renforcer sa capacité à investir dans des initiatives de RSE.

#### 5. Théorie Politique et Théorie du Signal

La théorie politique (Oxibar, 2003) et la théorie du signal (Bellini & Delattre, 2005) se rejoignent sur l'idée que la communication sur la RSE peut être utilisée pour influencer les perceptions des parties prenantes et éviter les interventions extérieures.

La théorie politique explique comment les entreprises utilisent la communication sur la RSE pour éviter des régulations contraignantes, tandis que la théorie du signal montre comment cette communication peut renforcer la réputation et la crédibilité de l'entreprise. Les entreprises utilisent donc la RSE pour envoyer des signaux positifs à leurs parties prenantes, démontrant leur engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale.

### 2.3 Liens entre la RSE et la performance financière d'une entreprise : revue de la littérature empirique existante

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a suscité un intérêt croissant au cours des dernières décennies, à la fois dans le milieu académique et dans le monde des affaires. Cette revue de la littérature examine la relation entre les investissements en RSE et la performance financière des entreprises, en s'appuyant sur plusieurs études récentes menées dans différents

contextes économiques et sectoriels. La compréhension approfondie de ces études est cruciale pour ce mémoire, car nous cherchons à établir un lien entre les investissements en RSE et la performance financière des entreprises.

### 2.3.1 Influence de la RSE sur la performance financière

D'Amato, D'Ecclesia et Levantesi (2024) ont exploré la relation entre le score ESG (Environnemental, Social et Gouvernance) et le bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT) pour un échantillon d'environ 400 entreprises de l'indice EuroStoxx-600 de 2011 à 2020. En utilisant des modèles d'apprentissage automatique et des outils d'interprétabilité, tels que les graphiques de dépendance partielle et les attentes conditionnelles individuelles, ils ont trouvé que le score ESG est un prédicteur prometteur de l'EBIT, surpassant même les variables comptables traditionnelles. Leur étude montre que les entreprises bien notées en matière de RSE peuvent bénéficier d'avantages concurrentiels en termes de performance financière (D'Amato, V., D'Ecclesia, R., & Levantesi, S., 2024).

Candio (2024) a examiné la relation entre les critères ESG et la performance financière des entreprises européennes cotées dans le STOXX Europe 600 de 2012 à 2022. En utilisant un ensemble de données de panel comprenant 6600 observations firmes-années, l'étude a identifié des modèles d'effet variables concernant l'impact du score ESG sur le retour sur actifs (ROA). Notamment, la présence d'un comité RSE ou d'un auditeur externe du rapport RSE a été trouvée pour modérer négativement cet effet, révélant ainsi des nuances importantes dans la manière dont les pratiques de gouvernance influencent cette relation (Candio, P., 2024).

Herttuainen (2024) a examiné la relation entre la durabilité, mesurée par le score ESG, et la rentabilité, mesurée par le ROA, dans le secteur technologique européen pour les années 2021 et 2022. L'étude n'a pas trouvé de connexion statistiquement significative entre la durabilité et la rentabilité. Les résultats indiquent que la rentabilité est principalement influencée par les performances financières passées, soulignant la complexité des dynamiques temporelles et sectorielles dans l'analyse de la RSE et de la performance financière (Herttuainen, L., 2024).

Tsatsaronis et al. (2022) ont étudié l'impact de la RSE sur la performance financière dans le secteur maritime mondial. En utilisant un index de RSE basé sur la norme ISO 26000, l'étude a évalué 50 compagnies maritimes entre 2010 et 2019. Les résultats ont confirmé une corrélation positive significative entre la RSE et la performance financière, soulignant la préférence des investisseurs pour les compagnies maritimes ayant des pratiques de RSE bien établies (Tsatsaronis, M., et al., 2022).

Taddeo, Agnese et Busato (2024) ont abordé empiriquement la relation entre les pratiques ESG et la performance financière pour un échantillon d'entreprises cotées dans l'indice Euro Stoxx 300. En utilisant un modèle de panel dynamique, ils ont trouvé que les pratiques

respectueuses de l'environnement sont associées à une augmentation des bénéfices, bien que des compromis entre les dimensions ESG aient été révélés. Cette étude met en lumière l'importance de considérer séparément les différentes dimensions de la RSE pour mieux comprendre leur impact sur la performance financière (Taddeo, S., Agnese, P., & Busato, F., 2024).

Hakimi, Boussaada et Karmani (2023) ont exploré la relation non linéaire entre la RSE et la performance des entreprises pour un échantillon de 814 entreprises européennes de 2008 à 2017. Utilisant le modèle de régression à transition lisse pour les panels (PSTR), ils ont trouvé des effets de seuils dans les relations RSE-PE dans les deux directions. Les résultats montrent que les entreprises sont plus susceptibles de s'engager dans la RSE lorsqu'un certain seuil de performance financière est atteint, et vice versa, que l'impact de la RSE sur la performance financière est positif et significatif au-delà d'un certain seuil de score ESG (Hakimi, A., Boussaada, R. & Karmani, M., 2023).

### 2.3.2 Conclusion

En consolidant ces études, il apparaît clairement que la relation entre la RSE et la performance financière est complexe et dépendante de nombreux facteurs contextuels. Certaines recherches montrent des bénéfices clairs de la RSE sur la performance financière, tandis que d'autres révèlent des résultats mitigés ou des modérateurs importants, tels que la gouvernance d'entreprise. Ces conclusions invitent à une analyse nuancée des pratiques de RSE et à une adaptation stratégique des entreprises pour maximiser à la fois leur impact social et leur rentabilité financière. Pour les chercheurs, les dirigeants d'entreprise et les décideurs politiques, ces études fournissent un cadre précieux pour comprendre les mécanismes sous-jacents et guider les décisions vers un développement durable et une création de valeur à long terme.

## 2.4 Conclusion chapitre 2

Ce deuxième chapitre a établi les fondations théoriques nécessaires à la compréhension de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de son interaction avec la performance financière des entreprises.

Dans le chapitre 1, nous avons examiné en profondeur la RSE ainsi que ses dimensions fondamentales, soulignant son importance croissante dans le contexte économique et social actuel. Par la suite, nous avons exploré les théories économiques et managériales sous-jacentes à la RSE, en mettant l'accent sur les approches basées sur les parties prenantes, la légitimité, les ressources...

L'examen de la littérature existante a révélé des résultats mitigés quant à l'impact de la RSE sur la performance financière. Certains auteurs mettent en avant des bénéfices financiers à long terme, tandis que d'autres études indiquent des résultats moins positifs

En conclusion, ce chapitre théorique était indispensable pour fournir les bases nécessaires à une analyse approfondie et rigoureuse de la RSE et de ses implications financières.

Dans le chapitre 3, nous nous concentrerons spécifiquement sur l'entreprise Iris. Nous analyserons en détail la stratégie RSE d'Iris, ses initiatives concrètes, ainsi que les résultats financiers d'Iris. En refermant l'entonnoir sur Iris, nous observerons comment les concepts théoriques abordés dans ce chapitre se manifestent dans une application réelle. Nous évaluerons ainsi la rentabilité d'Iris en lien avec sa politique de RSE, en utilisant les indicateurs vus au deuxième chapitre ainsi que les théories développées précédemment.

Avec ces fondations théoriques solidement établies, nous sommes prêts à approfondir l'étude de cas d'Iris pour comprendre comment ses pratiques de RSE influencent sa rentabilité et sa performance financière.

## 3 Chapitre 3 : Iris et sa stratégie RSE

Le chapitre 3 de ce mémoire sera rédigé sur base du dernier rapport de durabilité disponible sur le site d'Iris et sur les différents entretiens que j'ai menés en interne. Dans ce chapitre, le ton utilisé sera volontairement aligné sur celui du rapport de durabilité d'Iris, afin de permettre aux lecteurs de s'imprégner pleinement de l'approche et du style de communication adopté dans ce document.

Le rapport a été publié en juin 2023, il montre toutes les initiatives mises en place par la société depuis qu'elle a commencé à investir dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la durabilité (Iris, 2023). Ce rapport et les interviews sont donc les sources exclusives de ce chapitre.

Il est cependant important de noter que cette analyse s'appuie uniquement sur les informations communiquées par l'entreprise elle-même (Iris, 2023) et les différents collaborateurs que j'ai pu interroger (annexe ...). Par conséquent, ce chapitre se base sur un point de vue interne. À la fin de ce chapitre, nous rédigerons un paragraphe sur les différentes améliorations possibles que j'ai pu identifier lors de l'analyse d'Iris.

Dans le chapitre précédent, nous avons exploré les différentes théories importantes pour comprendre les motivations des entreprises à investir dans la RSE. Ces théories montrent que certaines entreprises utilisent la RSE principalement comme outil de communication, plutôt que pour améliorer véritablement le bien-être de toutes les parties prenantes. Il est donc important d'analyser le rapport de durabilité d'Iris avec cette distance critique.

### 3.1 Présentation d'Iris

Iris, une entreprise familiale établie en 1946 et a commencé en se spécialisant dans la peinture industrielle. Par après, elle est devenue l'une des entreprises belges les plus importantes dans le secteur des services facilitaires et est leader dans le secteur de la peinture industrielle. Les activités d'Iris représentent une vaste gamme de services, comme le nettoyage de bureaux et d'espaces industriels, l'aménagement et l'entretien d'espaces verts, les travaux de maintenance et les petites réparations, la gestion administrative, les travaux de peinture et les revêtements industriels, ainsi que le chauffage, la ventilation, la climatisation (HVAC) et la maintenance technique.

Avec une équipe de plus de 3 200 collaborateurs présents sur 12 sites en Belgique, Iris répond aux besoins de milliers de clients dans les secteurs public et privé.

Iris Group (société mère) est composée de 3 entités : Iris Industry Solutions, Iris Facility Solutions, Iris Technical Building services.

(Il est important de noter que cette structure date de 2022, depuis début 2024 Iris a complètement changé sa structure. Cependant mon analyse s'arrête à 2022).

Iris Industry Solutions (IND) est présente dans le secteur de l'entretien et la protection des installations techniques de ses clients contre la corrosion, assurant leur résistance au fil du temps.. Elle se spécialise dans la protection des infrastructures contre la dégradation mécanique, chimique et naturelle, tout en respectant strictement les normes de sécurité et de protection de l'environnement.

Iris Facility Solutions (IFS) offre des services facilitaires personnalisés, assurant le nettoyage, l'office management, les services Handyman, ainsi que l'aménagement et l'entretien d'espaces verts.

IFS propose des solutions adaptées aux besoins spécifiques de ses clients, active également dans les segments clients "extra small" et "titres-services" grâce à ses entités Alcyon.

Enfin, Iris Technical Building Services (TBS) se spécialise dans la gestion globale des infrastructures techniques, offrant des services de maintenance et d'installation dans les domaines du chauffage, de la ventilation, de la climatisation et de la plomberie.

En 2022, la société Iris a eu un chiffre d'affaires de 152 millions d'euros.

Avec la présence de 12 bureaux régionaux, Iris propose ses services à travers toute la Belgique, offrant des services à différents clients dans les secteurs publics et privés.

Iris a récemment étendu son offre de services industriels au-delà des frontières belges, en France et au Pays-Bas. Il est important de noter cependant que cette expansion est minime et ne constitue actuellement qu'une petite partie de leur chiffre d'affaires global.

## 3.2 Mission d'entreprise

« Notre mission reflète notre raison d'être. Nous aménageons et nous entretenons le patrimoine immobilier et industriel de nos clients. »

Iris se positionne comme un partenaire digne de confiance pour garantir la qualité et la fonctionnalité des lieux de travail de ses clients. Qu'il s'agisse de bâtiments, d'espaces verts, d'infrastructures ou de sites de production, Iris s'engage à maintenir ces installations dans un état optimal.

## 3.3 Leurs valeurs d'Iris

Iris se différencie par ses valeurs fondamentales qui donnent une direction à ses actions au quotidien :

**Ownership:** chez Iris, l'engagement est fondamental, avec une détermination à assumer pleinement leurs responsabilités. L'entreprise met l'accent sur la transparence et l'alignement entre paroles et actions, tant en interne qu'avec ses partenaires externes.

**Innovation:** L'innovation est aussi un pilier de la culture d'Iris. La créativité, l'ouverture au changement et l'introduction de nouvelles idées sont encouragées. L'entreprise s'engage à une amélioration constante, intégrant les dernières technologies et manifestant une volonté constante de progression, offrant ainsi une valeur ajoutée tant à ses clients qu'à ses propres employés.

**Entrepreneurship:** chez Iris, l'esprit "can do" est un trait important ancré dans son ADN. Elle favorise l'initiative, adoptant une approche pragmatique tant en interne qu'envers ses clients.

**Partnership:** Iris reconnaît l'importance fondamentale de la collaboration, que ce soit en interne ou avec ses partenaires externes. Des relations respectueuses, solides, loyales et constructives sont encouragées, tout comme le partage des connaissances, une communication transparente et une culture du feedback.

**Customer centricity :** au cœur des préoccupations d'Iris se trouve sa volonté d'apporter des solutions et une satisfaction maximale à ses clients. Grâce à une écoute active et à une compréhension approfondie des besoins et des préoccupations de ceux-ci, Iris offre des solutions à valeur ajoutée, contribuant ainsi à accroître la satisfaction de sa clientèle.

### 3.4 RSE et Betterness

En tant qu'entreprise, Iris fait face à des défis sur le plan environnemental, lié à des services écologiques, des économies d'énergie, la gestion des déchets et le choix de modes de transport durables, ainsi que sur le plan sociétal, concernant le bien-être des clients et des collaborateurs, le développement des compétences, la rétention et l'inclusion.

Afin de promouvoir un avenir durable, l'importance d'aller au-delà d'une simple réduction de leur propre impact s'impose. C'est la raison pour laquelle des modifications sont apportées à chaque étape de leur chaîne de valeur. Le développement durable prend vie à travers les quatre axes du Betterness : better people, better customer, better society, better organisation. Le Betterness est le concept central d'Iris et signifie créer des expériences de travail positives, établir des relations solides entre les travailleurs et l'entreprise, ainsi qu'améliorer la satisfaction au travail et le bien-être général, tout en s'engageant pour la responsabilité sociale et environnementale.

### 3.4.1 Better people

Iris considère que la rétention et l'attraction des talents sont des éléments cruciaux pour son succès en tant qu'organisation. Afin de concrétiser cet objectif, la société met consciemment l'accent sur le volet PEOPLE dans ses objectifs stratégiques pour la période 2022-2025.

L'entreprise s'engage à offrir une expérience professionnelle exceptionnelle pour attirer et fidéliser les talents au sein de son équipe. Elle accorde une attention particulière à la rétroaction fournie à ses équipes ainsi qu'au développement professionnel de ses collaborateurs.

Pour répondre à ces impératifs, Iris a introduit un nouvel outil, MyFollowUp, appuyé par MyTalent, en avril 2020. Cet outil joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la culture de la rétroaction, contribue au développement individuel des employés, et renforce l'engagement envers les objectifs individuels. Les entretiens « MyCheck-In » et « MyDevelopment Check-in » permettent également de comprendre les besoins en formation et d'anticiper les éventuelles mobilités internes.

#### 3.4.1.1 *Bien-être au travail*

Iris reconnaît que des moments difficiles peuvent survenir tant au travail qu'à la maison et s'engage à offrir un soutien varié à ses collaborateurs. Ces derniers ont la possibilité de s'adresser à leur supérieur, au département Human Capital ou Health & Safety en cas de difficultés. De plus, le service psychosocial de Securex ou Pulso intervient en fonction de la nature des problèmes, qu'ils soient d'ordre professionnel ou privé.

Pulso joue un rôle essentiel en fournissant un soutien psychosocial lors de périodes difficiles à la maison, que ce soit pour des situations telles qu'un divorce, des problèmes financiers, du stress, des conflits, des problèmes de relations, de parentalité, de deuil, de dépression, de consommation d'alcool, ou d'autres problèmes similaires. Ce service offre également une assistance pour des questions juridiques ou des conseils pendant des périodes financièrement difficiles. L'année dernière, 40 collaborateurs ont bénéficié des services de Pulso, de manière confidentielle et anonyme.

L'entreprise reconnaît l'importance d'offrir un programme d'aide aux employés (Employee Assistance Program - EAP), et a collaboré avec Pulso pour élaborer un programme sur mesure adapté à la diversité des nationalités et des professions au sein du groupe Iris.

Enfin, Iris célèbre les jubilaires, reconnaissant ainsi les employés ayant consacré 25, 30, 35 ou 40 ans de leur vie à une carrière chez Iris. Ces célébrations incluent également les préretraités et les retraités, soulignant leur dévouement, leur loyauté et leur contribution précieuse à l'entreprise.

#### 3.4.1.2 *Formations*

Iris Industry Solutions s'engage à offrir des opportunités de carrière et de développement aux personnes en rupture avec le marché du travail. Par exemple, il y a cinq ans, l'entreprise a recruté des réfugiés sans aucune expérience professionnelle, qui travaillent toujours chez Iris. L'engagement de l'entreprise se concrétise par l'organisation de formations sur les hard skills telles que les langues et la numérisation, visant à renforcer la résilience de ses collaborateurs. Dans le cadre de cette initiative, Iris Industry Solutions a mis en place MyTalent, une solution digitale de gestion des talents. Cette plateforme prend en charge la gestion du développement des collaborateurs, avec l'ajout récent de modules, tels que le Code de Conduite et de nouveaux certificats à obtenir.

MyFollowUp, intégré dans MyTalent, est le processus de suivi des collaborateurs de l'entreprise. Ce module est dédié au bien-être, au développement personnel, ainsi qu'à la qualité de la relation avec le responsable. L'objectif principal est de placer les collaborateurs au centre, de les encourager à prendre en main leur carrière, et de favoriser le développement des relations professionnelles. Cette approche a déjà conduit à plusieurs cas de mobilité interne au sein de l'entreprise.

En outre, Iris s'engage à fournir une formation approfondie à ses travailleurs, couvrant les techniques de nettoyage de base ainsi que des formations spécifiques adaptées à des secteurs ou tâches particulières. Un accent est mis sur la sensibilisation à l'utilisation de méthodes de travail efficaces et respectueuses de l'environnement, avec un accès facile aux documents d'Iris via un lien numérique. Et enfin, des communications régulières, telles que Safety Clips et Techno Clips, sont fournies pour informer les employés sur les risques, les instructions de travail, les nouvelles techniques et les pratiques durables.

#### *3.4.1.3 Santé et sécurité*

Iris, en tant qu'entreprise, considère comme sa mission principale de garantir un environnement propice au bien-être de ses collaborateurs, reconnaissant que le succès global d'une organisation est indissociable du bien-être individuel de ses membres. Au-delà de la satisfaction superficielle, Iris comprend que des facteurs, tels que l'ergonomie, la santé, et la sécurité au travail jouent un rôle essentiel dans la satisfaction du personnel, établissant ainsi des relations professionnelles solides.

L'entreprise met un fort accent sur la prévention des accidents du travail et des problèmes de santé liés au travail, tant pour son personnel que pour ses sous-traitants. Son engagement envers la sécurité se reflète dans des résultats dépassant la moyenne du secteur, avec un focus sur l'évitement d'accidents graves et une réintégration réussie des travailleurs après une absence prolongée.

Iris a développé une Health & Safety Roadmap qui se concentre sur trois niveaux : People, Process, et Technology. Cela représente un passage d'une approche réactive à une approche proactive, alignée sur les principes du Codex sur le bien-être au travail. Les actions définies dans le Plan de Prévention Global (PPG) et le Plan d'Action Annuel (PAA), intégrées au Système

Dynamique de Gestion des Risques (SDGR), couvrent les sept domaines de bien-être définis par la loi sur le bien-être.

Par ailleurs, Iris réalise des évaluations des risques tous les cinq ans, spécifiques à chaque activité ou client, répertoriant les risques associés et les mesures préventives à prendre. Cela inclut des domaines tels que l'entretien des vitres et le travail en hauteur, avec des mesures de sécurité supplémentaires pour les collaborateurs d'Iris Industry Solutions. L'approche d'Iris en matière de bien-être au travail est caractérisée par une action systématique, dynamique, et participative.

### 3.4.2 Better Customer

En tant qu'acteur du marché des services facilitaires et industriels, Iris aspire à contribuer de manière efficace à la création d'un environnement durable pour l'ensemble de ses parties prenantes. Cela se manifeste non seulement par la garantie d'un environnement de travail physique agréable, mais également par la promotion de relations professionnelles positives au sein d'un contexte serein.

#### 3.4.2.1 Innovation

Dans un monde en perpétuel changement, l'innovation est mentionnée dans toutes les descriptions de fonction d'Iris et est intégrée à chaque niveau de responsabilité. L'entreprise reconnaît que, dans ce contexte, l'innovation est vitale et contribue à renforcer la pertinence de son offre, créant ainsi de la valeur et renforçant sa différenciation sur le marché. De plus, l'innovation et l'amélioration continue sont perçues comme des moyens d'apporter du *Betterness* aux collaborateurs d'Iris. En automatisant les tâches répétitives, cela améliore leur bien-être au travail, leur permettant de gagner du temps et de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée pour les clients.

Pour soutenir cette culture d'innovation, Iris s'est dotée en 2018 d'un département spécifique, PRINS (Projects, Innovation & Strategy), chargé de fournir les outils et la gouvernance nécessaires. La sélection des projets d'innovation se fait toujours en fonction de la valeur applicable à chacun des quatre piliers du *Betterness* : People, Customer, Society, Organisation. La cellule PRINS a également mis en place un cadre méthodologique pour l'innovation et le suivi des projets, apportant un soutien actif au reste de l'entreprise dans la mise en pratique de cette méthodologie. Basée sur les principes Agile et Lean, cette méthodologie est utilisée à la fois dans le cadre de l'amélioration continue et pour des projets transverses plus importants. Plusieurs innovations notables ont été mises en place au cours des dernières années par Iris pour faciliter le travail des collaborateurs et augmenter la valeur offerte aux clients.

**De nouveaux robots :** Iris a récemment intégré des cobots, des robots collaboratifs, dans ses équipes. Ces robots autonomes travaillent aux côtés du personnel, déchargeant les employés de tâches lourdes et répétitives. L'introduction des cobots a amélioré la qualité des services,

réduit la consommation d'eau, et assuré une sécurité accrue, notamment en s'arrêtant automatiquement en présence d'obstacles imprévus. Cette innovation a également permis à Iris de réduire les coûts d'intervention, offrant ainsi des services de qualité à un coût plus avantageux pour ses clients.

**De nouveaux chiffons en microfibres :** Iris utilise depuis longtemps des chiffons en microfibre pour le nettoyage, réduisant ainsi la consommation de produits de nettoyage et d'eau. Les chiffons, tels que Re-belle, sont entièrement circulaires, fabriqués à partir de bouteilles en PET recyclées, et sont recyclables sans emballage plastique. Ils sont lavables environ 500 fois et, une fois usés, bénéficient d'une seconde vie, contribuant ainsi à la réduction des déchets. Re-belle est le premier chiffon circulaire en microfibre au monde certifié Cradle to Cradle Bronze. Ce certificat garantit l'utilisation de produits non toxiques, la conception avec des matériaux réutilisables et biodégradables, l'utilisation d'énergies renouvelables, une utilisation responsable de l'eau, et une production socialement responsable. En 2022, 1 938 chiffons Re-belle ont été utilisés. De plus, Iris a adopté le torchon en microfibre avec la raclette Hydra, un système hygiénique nécessitant moins de lavages que les torchons classiques, offrant une solution de haute qualité et durable.

**Utilisation de produits probiotiques :** Iris aspire à n'utiliser que des produits ProBio, une gamme de nettoyage à base de probiotiques respectueux de l'environnement et certifié par l'écolabel européen et le programme Cradle to Cradle. Ces produits écologiques offrent un nettoyage optimal tout en contribuant au bien-être des utilisateurs et de leur environnement. La solution ProBio est particulièrement efficace pour résoudre les problèmes d'odeurs dans les zones sanitaires. En mettant l'accent sur l'utilisation de bonnes bactéries, Iris s'engage pleinement à avoir un impact positif sur la santé et l'environnement.

**Utilisation de Twister pads :** Twister, un système novateur de nettoyage de sols qui sont dotés de microdiamants et qui nettoient et polissent les sols mécaniquement en utilisant simplement de l'eau, éliminant ainsi le besoin de produits chimiques. Les avantages incluent une réduction du temps de nettoyage, une durée de vie prolongée, une adaptabilité à toutes les machines, et des économies de coûts significatives de 40 à 60% en évitant l'utilisation de produits chimiques.

### 3.4.3 Better Society

Iris confirme son engagement en faveur d'une économie à faible émission de carbone en adoptant des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, conformément aux normes scientifiques internationales. La société maintient une surveillance rigoureuse de ses émissions incluses dans les scopes 1 et 2, et dans les années à venir, elle s'engage à élaborer des stratégies pour réduire ses émissions de scope 3.

Par ailleurs, ils ont fixé l'objectif audacieux de réduire de 46 % ses émissions absolues des Scopes 1 et 2 d'ici 2030.

Cette transformation implique une transition progressive vers une flotte entièrement électrique et des investissements dans des bâtiments respectueux de l'environnement, mettant l'accent sur l'efficacité énergétique.

#### *3.4.3.1 Compensation de leurs émissions*

Iris s'engage à compenser ses émissions des Scopes 1 et 2 en soutenant des projets de compensation.

C'est pourquoi, en 2022, Iris a apporté son soutien à un projet éolien en Inde. Il vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre, contribue à la création d'emplois durables et locaux, promeut l'utilisation d'une technologie respectueuse de l'environnement, réduit la dépendance aux combustibles fossiles, atténue l'écart entre l'offre et la demande d'énergie, et améliore la qualité de l'air dans la région.

De plus, chaque client qui engage les services Landscaping pour l'aménagement et l'entretien de ses espaces verts est automatiquement intégré à un programme exceptionnel de régénération forestière, le projet Iris Chiquitania et le projet de développement éolien en Inde. Le projet Iris Chiquitania (région bolivienne) se concentre sur la prévention à travers un programme de restauration visant à rétablir et protéger l'écosystème d'origine tout en impliquant activement la population locale. En partenariat avec l'Institut bolivien de recherche forestière (IBIF) et des membres des communautés locales, le projet vise à replanter des arbres et à protéger l'écosystème, avec l'objectif ultime de permettre aux communautés locales de prendre en charge le projet de manière autonome. La méthode adoptée vise à préserver les cinq communautés en lisière de forêt contre la réduction de la superficie forestière. Les résultats du projet sont soigneusement mesurés et surveillés par le personnel sur place, assurant une approche durable et minimisant les problèmes locaux, tels que la pénurie d'eau, les risques d'incendies de forêt et les épidémies.

#### *3.4.3.2 L'électrification de la flotte d'Iris*

Iris s'engage activement dans la réduction de son empreinte carbone par l'initiative d'électrification de sa flotte de véhicules, lancée en 2021. Cette démarche prend une importance cruciale face à la croissance de la flotte et à l'augmentation constante du kilométrage.

Cette situation est exacerbée par l'expansion des activités en France et aux Pays-Bas ainsi que le retour au travail en présentiel après la pandémie.

Pour adresser cette problématique environnementale, Iris a adopté une politique selon laquelle tous les nouveaux véhicules de société acquis à partir de 2022 seront électriques pour

les collaborateurs éligibles, incluant l'installation de bornes de recharge à domicile et une limitation du nombre de kilomètres parcourus annuellement.

Parallèlement, l'entreprise promeut des pratiques visant à réduire la consommation de carburant de sa flotte actuelle, telles que le contrôle régulier de la pression des pneus, l'adoption d'une conduite écoresponsable, le soutien du travail à domicile et des réunions virtuelles, ainsi que la limitation de la vitesse des véhicules de chantier.

Cette stratégie globale d'Iris démontre son engagement envers la durabilité et la responsabilité environnementale, visant à minimiser son principal vecteur d'émissions de CO2 tout en s'adaptant aux défis posés par l'expansion de ses activités et les évolutions du monde post-pandémique.

#### *3.4.3.3 Gestion des déchets*

Iris fait face à un défi significatif dans la gestion de ses flux de déchets, générés tant par ses propres activités que par celles de ses clients sur divers sites. Pour améliorer la compréhension des sources et des causes de ces déchets, ainsi que pour réduire ses émissions Scope 3, l'entreprise entreprend un inventaire approfondi des déchets, examinant les quantités produites, les partenaires de gestion des déchets et les solutions proposées.

Iris s'engage également dans le tri rigoureux des déchets, appliqué aussi bien dans ses bureaux et ateliers que sur les sites de ses clients.

Au sein de l'entreprise, les déchets sont catégorisés en trois types principaux : les déchets ménagers et de bureau, les déchets verts issus de l'activité de paysagisme, et les déchets dangereux provenant des activités de peinture industrielle. Pour les déchets ménagers et de bureau, qui incluent le papier, le carton, le bois, les PMC (plastiques, métaux, et cartons à boisson), et le matériel informatique, l'objectif est de promouvoir le tri et l'amélioration de la gestion, tout en soutenant des initiatives d'économie circulaire, comme la remise à neuf et la commercialisation d'anciens téléphones par des partenaires tels que Circular.brussels.

Les déchets verts générés par Iris sont acheminés vers des centres de recyclage. Bien qu'ils puissent être envisagés comme source de biomasse, la nature de ces déchets, essentiellement composée de tontes de gazon et de branches, limite leur valeur dans ce domaine. Leur disponibilité fluctuante, dictée par les saisons, ajoute un autre niveau de complexité. L'idée d'installer un site de compostage a été considérée. Toutefois, la dispersion géographique de la collecte de ces déchets verts à travers la Belgique rend l'option d'un site de compostage central inefficace et peu pratique pour une gestion optimale.

Quant aux déchets dangereux, difficiles à réutiliser, Iris se concentre sur l'utilisation du sablage à la vapeur, une méthode qui permet d'éviter la production de tels déchets.

#### *3.4.3.4 La solidarité et Iris*

Iris se distingue par un engagement profond envers la solidarité et le volontariat, intégrant ces valeurs à son modèle d'entreprise. En 2022, l'entreprise a formalisé cet engagement par un

partenariat avec Give a Day, offrant à ses employés l'opportunité de participer à des activités de volontariat, soit individuellement, soit en équipe. Cet engagement s'est traduit par une participation active à diverses initiatives de solidarité, y compris le soutien aux réfugiés, l'organisation d'activités de teambuilding responsables, et l'exploration de nouvelles avenues de contribution sociale telles que des bourses d'études et des partenariats innovants, par exemple avec Duo For a Job.

Parmi les actions notables, les équipes d'Iris ont pris part à des projets, tels que le nettoyage d'été des locaux régionaux et de l'entrepôt dans le Limbourg, contribuant également au bien-être communautaire par le don de bouteilles pour des activités créatives au centre d'accueil de jour Familia à Genk. En réponse à la problématique des déchets, plusieurs équipes se sont mobilisées pour nettoyer les abords des rivières belges lors du World Cleanup Day, manifestant ainsi leur engagement environnemental.

Depuis près de 15 ans, Iris collabore avec Manufast, une entreprise de travail adapté à Bruxelles, pour la gestion logistique et l'envoi des fiches de paie, renforçant ainsi son engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et d'impact social. Ce partenariat souligne l'approche holistique d'Iris en matière de solidarité sociale et environnementale, intégrant le volontariat et l'engagement communautaire au cœur de sa stratégie d'entreprise.

### 3.4.4 Better organisation

#### 3.4.4.1 *La gouvernance d'Iris en matière de durabilité*

Au sein de l'entreprise, l'Executive Committee assure l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise dénommée "Betterness". Cette démarche implique une évaluation régulière de la stratégie pour garantir l'application de normes de développement durable et l'adoption de cadres de reporting appropriés. La responsabilité de la mise en œuvre des ambitions de durabilité, de la stratégie, des rapports, et de la gestion durable est attribuée au Chief Financial Officer (CFO), qui joue un rôle clé dans la supervision de la collecte de données et l'établissement de rapports conformément aux critères de référence externes. Le CFO facilite également la communication sur les initiatives de développement durable auprès des parties prenantes internes et externes, avec le soutien du sustainability & procurement manager pour la gestion des questions environnementales, la politique d'achats durables, et le reporting.

L'entreprise bénéficie en outre de l'expertise de plusieurs spécialistes externes dans l'analyse des risques, le Code de Conduite, la législation environnementale, et le reporting sur le développement durable. Les objectifs de développement durable, notamment en matière de réduction des émissions de CO2 et de responsabilité sociale des entreprises (RSE), sont intégrés dans le plan d'action RSE. Ce plan est décliné dans les plans tactiques des unités Business et des Shared Services concernés. L'atteinte de ces objectifs et la mise en œuvre des

actions du plan d'action RSE sont directement liées au système de bonus des cadres, soulignant l'engagement de l'entreprise en faveur du développement durable à tous les niveaux.

#### *3.4.4.2 Politique d'achat responsable*

Iris adhère fermement à l'idée que ses pratiques d'achat peuvent jouer un rôle clé dans l'établissement d'un impact positif, en collaborant pour promouvoir un futur juste avec de faibles émissions de carbone. En tant qu'entité influente en Belgique, l'entreprise exerce une influence notable sur ses fournisseurs, encourageant indirectement une chaîne d'approvisionnement plus responsable. Il est crucial pour Iris de forger des relations durables avec ses fournisseurs clés, non seulement pour assurer la continuité de ses opérations, mais aussi pour se doter d'un avantage concurrentiel et identifier des opportunités de réduction des coûts. Cela implique une démonstration de leadership en intégrant la durabilité au cœur de sa stratégie, de ses valeurs et de ses processus de décision d'achat.

L'adoption d'une approche basée sur le coût total de possession pour sa flotte de véhicules illustre cet engagement, favorisant une politique de mobilité écologique. De manière similaire, dans l'acquisition d'énergie, Iris privilégie les options vertes au-delà du simple critère du coût. Cette orientation vers la durabilité est systématiquement intégrée dans toutes les décisions et se reflète dans le choix des produits, tels que les peintures ou les produits de beauté.

La sélection éthique des fournisseurs comprend l'évaluation des risques dans la chaîne d'approvisionnement pour établir un plan de continuité des affaires solide. Iris tire parti de ses relations avec les fournisseurs stratégiques pour explorer des solutions innovantes et durables, ajoutant ainsi de la valeur à la société dans son ensemble. Consciente qu'elle ne peut agir en isolation, Iris collabore étroitement avec ses fournisseurs et d'autres organisations influentes, à l'instar de The Shift en Belgique, pour cocréer un avenir durable.

#### *3.4.4.3 Charte d'achat durable*

Iris a mis au point une charte destinée à définir clairement les attentes envers ses fournisseurs, avec l'objectif de les inciter à s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Cette charte vise également à encourager les fournisseurs à promouvoir la responsabilité environnementale et sociale auprès de leurs propres fournisseurs. Elle s'articule autour de quatre axes principaux : les normes de travail, la santé et la sécurité, l'environnement, et l'éthique.

Lors du processus de sélection, Iris communique le contenu de cette charte, prenant en compte la performance environnementale et sociale des fournisseurs. Elle précise que le non-respect de ces principes peut être considéré comme une violation des obligations contractuelles, pouvant conduire à la résiliation du contrat avec le fournisseur.

Pour 2024, Iris prévoit d'instaurer un nouveau processus visant à assurer que ses attentes soient non seulement claires et complètes, mais également bien communiquées et comprises par tous les fournisseurs, qui seront par ailleurs invités à s'engager formellement à les

respecter. L'introduction d'un système de contrôle ou d'évaluation est en cours d'examen, avec une attention particulière portée aux fournisseurs stratégiques et aux nouveaux venus.

### 3.5 Observations et remarques sur la stratégie RSE d'Iris

Lors de mon travail étudiant de deux semaines chez Iris, j'ai eu l'opportunité d'observer l'entreprise de l'intérieur, de mener plusieurs entretiens pour prendre une distance critique sur sa politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et d'accéder à certains documents confidentiels. Les entretiens m'ont permis de prendre une distance critique et d'approfondir mon analyse.

Il apparaît clairement que la RSE chez Iris n'est pas un simple outil de communication : l'entreprise effectue de réels efforts pour le bien-être de ses employés, comme en témoignent les collaborateurs interrogés.

Tout d'abord, mes observations personnelles révèlent que l'entreprise accorde une réelle importance au bien-être de ses employés et de ses ouvriers. Bien qu'il soit difficile pour moi de tirer des conclusions après une période aussi courte, il est clair que les employés bénéficient d'une grande flexibilité dans l'organisation de leur travail, et que le bien-être au travail est une priorité pour Iris. Cette impression repose sur mon ressenti personnel, les discussions avec des membres de l'équipe, ainsi que sur des données internes.

Pour valider cette impression, une étude interne sur le bien-être des employés, présentée dans le rapport de durabilité d'Iris de 2022, indique que 85 % des collaborateurs disent se sentir bien ou très bien chez Iris, tandis que 4 % disent se sentir très mal, et 10 % se disent insatisfaits. Les six facteurs ayant la plus grande influence sur le niveau de satisfaction, selon les collaborateurs, sont, par ordre d'importance :

- La relation avec le N+1
- Le paiement correct et ponctuel des salaires
- La relation avec les collègues
- L'environnement de travail
- La reconnaissance du travail accompli
- Le matériel disponible (Iris Group, 2022).

De plus, lors de mes interviews, Laury Genin et Yasmine M'Rabet ont, par exemple, confirmé qu'Iris continue d'investir dans le bien-être des employés en mettant en place de nouveaux projets de certification, notamment "Top Employer" et "Great Place to Work". Madame M'Rabet a également souligné que les initiatives décrites dans le rapport de durabilité de 2022, telles que les divers projets d'insertion, ont été effectivement mises en œuvre. Ces éléments montrent un engagement important et une cohérence entre les engagements annoncés et les actions réalisées.

Ensuite, grâce à l'accès à certains documents confidentiels, j'ai également pu consulter une étude menée auprès de clients, qui fournit un éclairage externe sur la perception du bien-être des employés d'Iris. Bien que je ne puisse partager de détails précis, les points critiques

soulevés dans cette étude révèlent des pistes d'amélioration pour l'entreprise : renforcer la relation avec les clients, mieux former les ouvriers, et améliorer la rapidité de réponse sur certains aspects.

Cependant, certains points d'amélioration ont également été soulignés par les collaborateurs. D'abord, une meilleure communication pourrait être instaurée entre les équipes opérationnelles et les employés de bureau, bien que Monsieur Genin nuance cette suggestion en rappelant qu'une telle communication est difficile à mettre en place et pourrait ne pas toujours être pertinente, notamment concernant la stratégie globale de l'entreprise. En revanche, Monsieur Genin et Monsieur Theuwissen sont d'accord sur l'intérêt de renforcer la communication entre les opérationnels et les clients afin d'améliorer la qualité du service.

De son côté, Madame Verveckin, Mobility & Fleet Coordinator, a évoqué la pression ressentie par les collaborateurs et le niveau élevé de la charge de travail. Elle souligne qu'une meilleure répartition des tâches éventuellement grâce au recrutement de nouveaux collaborateurs, pourrait être bénéfique pour alléger cette charge.

Enfin, il est à noter que le projet Chiquitania en Bolivie, bien que pertinent pour la stratégie RSE, semble aujourd'hui mis de côté en raison des difficultés rencontrées par Iris pour en assurer le suivi et obtenir un retour concret sur cet investissement.

Pour finir, ces diverses informations montrent qu'Iris s'engage activement dans une démarche de bien-être et de RSE, mais certains ajustements pourraient renforcer encore davantage son impact auprès de ses collaborateurs et de ses clients.

### 3.6 Le Betterness à travers les objectifs de développement durable

Iris a un réel engagement en faveur des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, montrant de ce fait son envie de combattre la pauvreté, préserver l'environnement et promouvoir la prospérité de manière équitable. L'entreprise met l'accent sur plusieurs objectifs, notamment la santé et le bien-être, la qualité de l'éducation, l'accès à des emplois décents, l'innovation et les infrastructures industrielles, ainsi que la consommation et la production durables, le tout en luttant contre le changement climatique et en renforçant les institutions responsables.

Dans le cadre du soutien de l'ODD 3, Iris met en place des mesures telles qu'un soutien psychosocial et des programmes d'aide adaptés aux employés. De plus, elle accorde une importance à la prévention des accidents du travail et des problèmes de santé, en réalisant régulièrement des évaluations des risques.

Grâce à ses programmes de formation et de développement, Iris soutient également l'ODD 4 en offrant des opportunités équitables en matière d'éducation et de développement professionnel. L'entreprise recrute et forme des personnes issues de groupes marginalisés, telles que des réfugiés, en leur offrant des formations sur des compétences essentielles et la numérisation pour renforcer leurs compétences. De plus, elle propose une formation continue à ses employés, en mettant l'accent sur des techniques respectueuses de l'environnement, et

utilise des outils digitaux pour suivre et soutenir le développement des talents de ses collaborateurs.

Les initiatives de soutien psychosocial, de prévention des accidents du travail et de formation inclusive chez Iris ne contribuent pas seulement à promouvoir l'ODD 3 et l'ODD 4, mais elles favorisent également une croissance économique durable, une inclusion sociale et un travail décent pour tous (ODD 8).

Iris soutient également l'ODD 9 en boostant l'innovation et en promouvant des infrastructures de qualité. Grâce à l'intégration de l'innovation à tous les niveaux et à la création du département PRINS, Iris encourage une culture d'innovation et développe de nouvelles technologies. L'entreprise s'engage également dans la réduction des émissions de CO2 et la transition vers une flotte électrique, contribuant ainsi à une économie à faible émission de carbone.

Concernant l'ODD 12, Iris adopte des pratiques responsables de consommation et de production. Grâce à des initiatives telles que la compensation des émissions de CO2, la régénération forestière, l'électrification de sa flotte de véhicules et la gestion des déchets, Iris réduit son empreinte écologique. En favorisant des pratiques commerciales éthiques et durables, Iris contribue à bâtir un avenir plus durable et équitable.

Enfin, toutes ces mesures permettent également de lutter contre le changement climatique (ODD 13), tout comme les initiatives de soutien psychosocial, de prévention des accidents du travail et de formation inclusive, soutiennent l'ODD 16.

### 3.7 Conclusion chapitre 3

La stratégie RSE d'Iris démontre un engagement clair en faveur des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU et envers ces collaborateurs, comme on a pu le voir lors des interviews et dans son rapport de durabilité. En mettant l'accent sur des initiatives telles que le soutien psychosocial, la prévention des accidents du travail, la formation inclusive et la promotion de l'innovation, Iris s'efforce de créer un environnement de travail sain, inclusif et durable. Ces efforts ne se contentent pas de répondre aux exigences éthiques et sociales, mais ils sont également conçus pour générer une croissance économique durable, favoriser l'inclusion sociale et assurer un travail décent pour tous.

Afin d'étudier les liens entre la RSE et la rentabilité de l'entreprise, nous allons faire une analyse financière d'Iris dans le prochain chapitre. Cette analyse nous permettra de comprendre comment les initiatives RSE influencent la performance économique et la stabilité financière de l'entreprise, apportant ainsi une perspective complète sur les impacts de la RSE.

## 4 Chapitre 4 : analyse financière d'Iris.

### 4.1 Introduction

Après avoir analysé et développé la stratégie RSE d'Iris Group, nous allons nous efforcer de compléter cette évaluation avec une analyse financière approfondie de l'entreprise.

Pour effectuer cette analyse, nous adopterons une approche progressive. Dans un premier temps, nous examinerons la solvabilité et les liquidités de l'entreprise.

Ces indicateurs permettront de comprendre la capacité d'Iris Group à honorer ses obligations à court et long terme.

Ensuite, nous concentrerons notre attention sur la rentabilité de l'entreprise, en utilisant des ratios financiers spécifiques. Cette étape est cruciale pour déterminer dans quelle mesure les investissements en RSE ont contribué à la rentabilité de l'entreprise.

Étant donné que les investissements en RSE d'Iris Group ont significativement augmenté à partir de 2016, notre période d'analyse sera de 2016 à 2022 (les résultats de 2023 d'Iris n'étant pas encore disponible).

De plus, pour une meilleure évaluation, nous comparerons les chiffres obtenus aux concurrents directs d'Iris tels que ISS Facility, Atalian, Laurenty, Köse Cleaning, Activa, et MM Holding.

### 4.2 Iris en quelques chiffres clés

De 2016 à 2022, Iris a vu son chiffre d'affaires augmenter de 126 104 000 € à 151 315 000 €. Durant cette période, Iris s'est classée deuxième au sein de son groupe de comparaison, dont la moyenne du chiffre d'affaires se situe en dessous de 100 000 000 €. Le leader du groupe est ISS Facility, avec un chiffre d'affaires annuel de près de 300 000 000 €. ISS Facility, en tant qu'entreprise internationale, opère dans de nombreux pays, contrairement à Iris qui se concentre uniquement sur la Belgique, la France et le Luxembourg.

En termes de bénéfices après impôts, Iris a toujours enregistré des résultats positifs, se classant troisième dans son groupe de comparaison. Cependant, ses bénéfices annuels sont restés en dessous de la moyenne du groupe. Il est important de noter que cette moyenne est fortement influencée par les bénéfices élevés d'ISS Facility, ce qui la rend moins représentative.

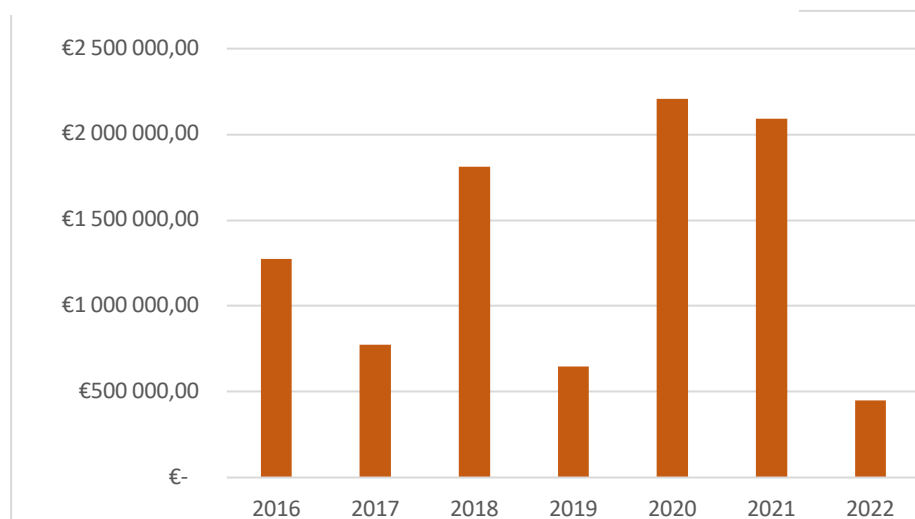
Voici les bénéfices après impôts d'Iris pour chaque année : 1 273 000 € en 2016, 773 000 € en 2017, 1 810 000 € en 2018, 648 000 € en 2019, 2 207 000 € en 2020, 2 091 000 € en 2021 et 451 000 € en 2022.

Le COVID-19 a eu un impact plutôt positif sur Iris. Il est vrai que, grâce à son service de désinfection des locaux, l'entreprise a pu développer énormément cette activité,

surtout à la sortie de la pandémie. Les années 2020 et 2021 ont donc enregistré des chiffres meilleurs que les autres années.

En ce qui concerne l'effectif moyen en équivalent temps plein, Iris se classe également deuxième dans son groupe de comparaison, avec un peu moins de 3 339 employés.

Figure 3: Évolution du bénéfice après impôts



## 4.3 Solvabilité d'Iris

### 4.3.1 Introduction

Dans cette section, nous allons analyser la solvabilité d'Iris Group et expliquer pourquoi cette mesure est importante pour évaluer la santé financière de l'entreprise. La solvabilité donne un aperçu sur la capacité d'Iris à honorer ses obligations financières à long terme, c'est-à-dire sa capacité à rembourser ses dettes et à respecter ses engagements financiers. Contrairement à la liquidité, qui se concentre sur la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme (Brigham & Ehrhardt, 2021).

Analyser la solvabilité d'Iris est important pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une entreprise solvable inspire confiance aux investisseurs, aux créanciers et aux partenaires commerciaux, car elle est perçue comme stable et capable d'éviter la faillite lors de période économique difficile (Fridson & Alvarez, 2022). De plus, une bonne solvabilité facilite l'accès à des financements plus avantageux, les prêteurs étant plus rassurés d'accorder des prêts à des conditions favorables, et les investisseurs étant plus disposés à investir du capital (Damodaran, 2015).

De plus, une bonne solvabilité permet à l'entreprise de financer des projets d'investissement à long terme, tels que l'expansion, l'innovation ou des initiatives de RSE (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019). Une entreprise financièrement solide renforce également sa réputation sur le marché, et permet d'avoir de meilleures relations avec ses fournisseurs, clients et autres parties prenantes (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

En évaluant la solvabilité d'Iris, je pourrai obtenir une vue d'ensemble de la santé financière à long terme de l'entreprise et de sa capacité à soutenir ses investissements en matière de RSE.

### 4.3.2 Ratios de solvabilité

Pour évaluer la solvabilité d'Iris Group, nous allons utiliser trois ratios clés : le ratio fonds propres/passif, le ratio capitaux étrangers à long terme/passif, et le ratio capitaux étrangers à court terme/passif.

Le **ratio fonds propres/passif** est calculé en divisant les fonds propres par le total du passif. Ce ratio mesure la proportion des ressources propres de l'entreprise par rapport à ses dettes. Un ratio élevé indique que l'entreprise est principalement financée par ses propres capitaux, ce qui est un signe de solidité financière. En revanche, un ratio faible peut indiquer une dépendance excessive aux dettes, ce qui peut augmenter le risque financier (Gibson, 2012).

Le **ratio capitaux étrangers à long terme/passif** est calculé en divisant les capitaux étrangers à long terme par le total du passif. Les capitaux étrangers à long terme, ce sont les dettes à plus d'un an, les provisions et impôts différés. Ce ratio montre la proportion de la dette à long terme dans la structure de financement de l'entreprise. Un ratio élevé peut indiquer une stratégie de financement à long terme, ce qui permet de réduire la pression sur sa liquidité à court terme. Un ratio modéré est généralement plus favorable, indiquant une utilisation équilibrée des dettes à long terme (Brealey, Myers, & Allen, 2020).

Le **ratio capitaux étrangers à court terme/passif** est calculé en divisant les capitaux étrangers à court terme par le total du passif. Les capitaux étrangers à court terme sont les dettes à court terme et les comptes de régularisation. Ce ratio mesure la proportion des dettes à court terme dans le passif total. Un ratio élevé peut signaler une dépendance aux dettes à court terme, ce qui peut augmenter le risque de liquidité et mettre l'entreprise sous pression pour rembourser ses obligations rapidement.

Un ratio faible est donc généralement favorable, car il indique que l'entreprise a moins de dettes à court terme à rembourser, ce qui améliore sa liquidité (Higgins, 2012).

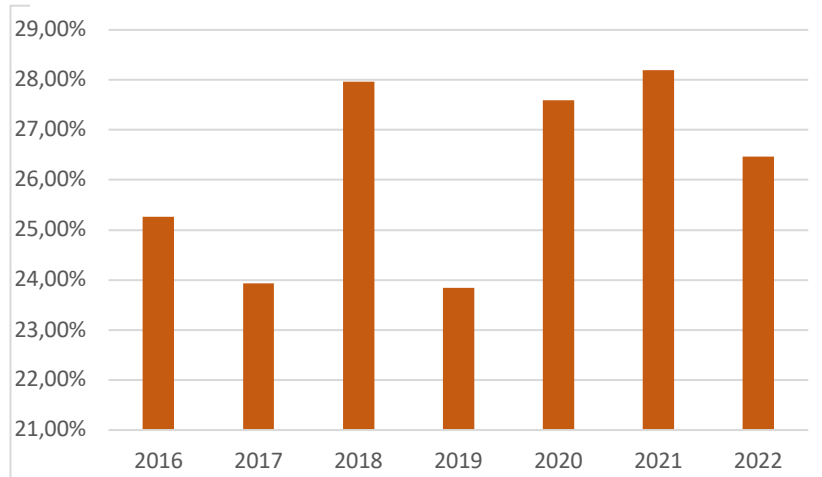
Ces ratios sont importants pour comprendre la structure de financement d'Iris et son équilibre entre fonds propres et dettes. Ils fournissent une vue d'ensemble de la stabilité financière de l'entreprise et de sa capacité à soutenir ses investissements en RSE.

### 4.3.3 Analyse de la solvabilité

Le **ratio fonds propres/passif** : le ratio "fonds propres / passif" est relativement faible chez Iris, avec un ratio qui est passé de 25,27 % en

2016 à 26,47 % en 2022. Les meilleures années au niveau du ratio étaient en 2020 avec 27,60% et en 2021 avec 28,20 %.

Figure 4: Évolution du ratio fonds propres/passif



Un ratio inférieur à 50 % indique que l'entreprise dépend majoritairement de

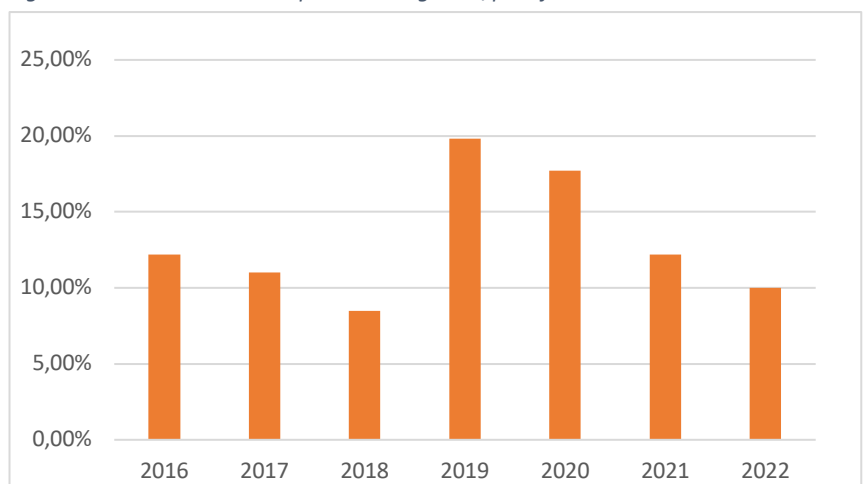
financements extérieurs (dettes). Cela peut être perçu comme une faiblesse, car une trop grande dépendance aux dettes peut rendre l'entreprise plus vulnérable aux fluctuations des taux d'intérêt et aux conditions économiques défavorables. De plus, un faible ratio de fonds propres par rapport au passif peut limiter la capacité de l'entreprise à lever des fonds supplémentaires ou à investir dans de nouvelles opportunités de croissance, les créanciers pouvant craindre des défauts de paiement.

En ce qui concerne son groupe de comparaison, Iris se classe troisième sur 7 et se situe généralement dans la moyenne du groupe (25,35% de moyenne sur la période étudiée). Cela a tendance à nuancer le côté négatif de la solvabilité d'Iris. Toutes les entreprises du groupe de comparaison présentent un ratio de solvabilité assez bas, et l'écart type est également très faible (9,75% d'écart-type moyen sur la période étudiée). Laurenty est l'entreprise qui enregistre la meilleure solvabilité sur la période étudiée, avec une solvabilité moyenne de 39 %.

#### Le ratio capitaux étrangers à long terme/passif :

En ce qui concerne le ratio capitaux étrangers LT / passif, en 2016, il était de 12,2 %, indiquant que les capitaux étrangers à long terme représentent une faible part du passif total d'Iris. Cette situation suggère une forte

Figure 5: Évolution du ratio capitaux étrangers LT/passif



dépendance aux dettes à court terme, une structure qui peut entraîner des risques de liquidité si la gestion du fonds de roulement n'est pas optimale.

En 2017, le ratio diminue légèrement à 11 %, traduisant une stabilité dans le faible recours aux dettes à long terme. En 2018, le ratio est descendu à 8,5 %, ce qui pourrait indiquer soit un remboursement de dettes à long terme, soit une hausse des dettes à court terme afin de financer les besoins. Bien que cela réduise les engagements financiers futurs, cela expose l'entreprise à des risques accrus de refinancement à court terme, notamment si les conditions de marché se dégradent.

En 2019, le ratio augmente significativement pour atteindre 19,8 %, une hausse notable qui pourrait traduire un financement stratégique par emprunt à long terme pour des projets de croissance ou d'investissement. Toutefois, cette hausse reste modérée dans un contexte où les dettes à court terme dominant toujours le passif, ce qui limite la flexibilité financière d'Iris.

L'année 2020 voit une légère diminution du ratio à 17,7 %, marquant un certain retour à la prudence. En 2021, le ratio retombe à 12,2 %, et en 2022, il atteint 10 %, confirmant une tendance structurelle : Iris continue de s'appuyer principalement sur des dettes à court terme pour financer son activité. Si cette stratégie permet d'éviter des engagements financiers de long terme, elle comporte des risques élevés en cas de tensions sur la trésorerie ou de conditions de refinancement défavorables.

La moyenne du groupe de comparaison pour la période 2016-2022 oscille entre 30,55 % et 22,68 %, montrant que l'endettement à long terme reste faible dans le secteur, mais plus équilibré que celui d'Iris. L'entreprise se positionne 4e sur 7 dans son groupe de comparaison, reflétant une gestion prudente, mais fortement orientée vers le court terme.

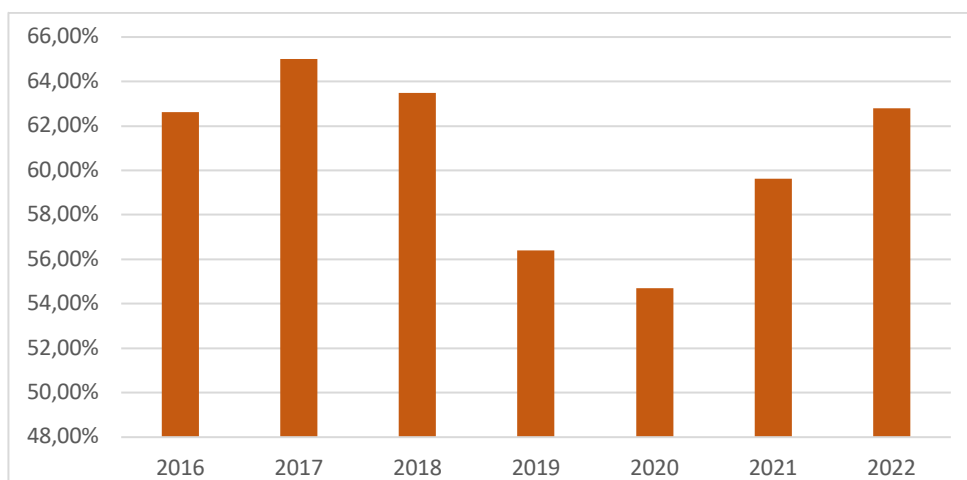
MM Holding affiche, à l'inverse, un endettement à long terme très élevé, oscillant entre 63 % et 87 %, ce qui assure une stabilité financière, mais augmente les charges d'intérêts. À l'autre extrême, Laurenty affiche le niveau d'endettement à long terme le plus bas du groupe.

En conclusion, Iris présente une structure financière déséquilibrée, dominée par les dettes à court terme. Bien que cette stratégie permette de réduire les charges d'intérêts et d'être flexible, elle expose l'entreprise à des risques de liquidité et à des besoins de refinancement fréquents. Une réallocation progressive vers des capitaux étrangers à long terme pourrait améliorer la stabilité financière d'Iris tout en réduisant les risques à court terme.

## Le ratio capitaux étrangers à court terme/passif :

Figure 6: Évolution des capitaux étrangers CT/passif

En 2016, le ratio était à 62,61 %, indiquant qu'une part importante du passif était constituée de capitaux étrangers à court terme.



En 2017, ce ratio a augmenté légèrement à 65,02 %, augmentant cette dépendance et augmentant potentiellement les risques de liquidité et de refinancement pour l'entreprise. En 2018, bien que le ratio ait légèrement diminué à 63,49 %, il restait élevé.

Entre 2019 et 2020, on peut voir une tendance à la baisse, avec un ratio tombant à 56,40 % en 2019 et continuant sa diminution à 54,70 % en 2020.

Cependant, cette tendance à la baisse s'inverse en 2021 et 2022. En 2021, le ratio remonte à 59,64 %, suggérant une nouvelle augmentation de la dépendance aux dettes à court terme. En 2022, le ratio atteint 62,79 %, presque au même niveau qu'en 2016.

Sur la période de 2016 à 2022, le ratio capitaux étrangers à court terme/passif d'Iris Group se situe dans la moyenne de son groupe de comparaison, avec un ratio aux alentours de 60 %. Cette position indique qu'Iris Group affiche une dépendance aux dettes à court terme comparable à celle de ses concurrents. L'écart type du groupe de comparaison oscille autour de  $\pm 15\%$ .

Parmi les entreprises de ce groupe, Activa montre le ratio le plus élevé, avec une moyenne de 80 % d'endettement à court terme sur la période.

À l'inverse, MM Holding représente l'entreprise avec le ratio d'endettement à court terme le plus bas du groupe.

Dans ce contexte, Iris Group se classe au 5e rang de son groupe de comparaison. Bien que l'entreprise soit dans la moyenne, une dépendance aux dettes à court terme montre une certaine nécessité pour Iris de continuer à surveiller ses risques de liquidité et de refinancement.

#### 4.3.4 Conclusion solvabilité

L'analyse de la solvabilité d'Iris Group de 2016 à 2022 révèle une dépendance importante aux financements extérieurs. Le ratio fonds propres/passif, qui reste inférieur à 30 % sur la période étudiée, indique une forte dépendance aux dettes, exposant l'entreprise à des risques financiers en cas de fluctuations économiques difficiles. De plus les capitaux étrangers long terme sont très faibles eux aussi comparé aux capitaux étrangers court terme, ce qui est une situation qui n'est pas saine pour l'entreprise.

Comparée à son groupe de référence, où toutes les entreprises présentent des ratios de solvabilité relativement bas, Iris se situe dans la moyenne pour les ratios de capitaux étrangers à court et à long terme, et se classe troisième pour le ratio fonds propres/passif. Cela nuance quelque peu le côté négatif de sa solvabilité. Cependant, la combinaison de ces ratios souligne une structure financière qui peut rendre l'entreprise vulnérable.

### 4.4 Liquidité d'Iris

#### 4.4.1 Introduction

Pour évaluer pleinement la rentabilité et la santé financière d'Iris Group, il est aussi important d'analyser la liquidité de l'entreprise. Alors que la solvabilité a révélé une forte dépendance aux financements extérieurs, l'analyse de la liquidité me permettra de mieux comprendre la capacité d'Iris à gérer ses ressources financières à court terme. En combinant ces 2 analyses, nous pourrions obtenir une vue d'ensemble plus complète et plus précise de la performance économique et de la stabilité financière d'Iris.

#### 4.4.2 Liquidité : indicateurs financiers

Pour évaluer la liquidité d'Iris Group, nous utiliserons plusieurs indicateurs financiers, à savoir le Fonds de Roulement Net (FRN), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette.

**Le Fonds de Roulement Net (FRN)** est un indicateur qui mesure la liquidité à long terme de l'entreprise. Il est calculé en faisant la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés. La formule que j'utiliserai pour calculer le FRN est la suivante :

$$\text{FRN} = (\text{capitaux propres} + \text{provisions et impôts} + \text{Dettes à long terme}) - \text{capitaux fixes}$$

Un FRN positif indique que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations à long terme, tandis qu'un FRN négatif suggère des difficultés potentielles à honorer ses engagements financiers (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

Cette mesure est importante pour évaluer la capacité de l'entreprise à investir dans des initiatives à long terme sans compromettre sa stabilité financière (Brigham & Ehrhardt, 2021).

**Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** représente le montant de liquidités nécessaires pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Il est calculé en prenant la différence entre les actifs circulants hors trésorerie (stocks, créances clients) et les passifs circulants hors trésorerie (dettes fournisseurs).

$$\text{BFR} = (\text{Stocks} + \text{Créances Clients}) - (\text{Dettes Fournisseurs} + \text{Dettes à Court Terme})$$

Un BFR positif indique que l'entreprise doit financer son cycle d'exploitation par des ressources supplémentaires, tandis qu'un BFR négatif signifie que l'entreprise génère des liquidités excédentaires par son cycle d'exploitation (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

Un bon BFR permet de s'assurer que l'entreprise peut couvrir ses besoins opérationnels quotidiens sans recourir à des emprunts à court terme (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019).

**La Trésorerie Nette** est un indicateur essentiel de la liquidité à court terme de l'entreprise, c'est la différence entre le Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Une trésorerie nette positive est un signe de bonne gestion des liquidités, montrant que l'entreprise est en mesure de financer ses opérations quotidiennes sans contracter des prêts à court terme. En revanche, une trésorerie nette négative peut signaler des tensions de liquidité et un risque de difficultés financières (Fridson & Alvarez, 2022).

#### *4.4.2.1 Conclusion indicateurs financiers*

L'analyse combinée du FRN, du BFR et de la Trésorerie Nette permet de fournir une vue d'ensemble de la situation financière d'Iris Group. Le FRN et le BFR aident à comprendre la gestion des liquidités à long terme et des besoins opérationnels, tandis que la Trésorerie Nette offre une vision immédiate de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. En intégrant ces indicateurs dans l'analyse financière, il devient possible d'évaluer non seulement la capacité d'Iris Group à honorer ses engagements, mais aussi sa capacité à investir dans des initiatives de Responsabilité Sociétale ou dans de nouveaux projets.

### 4.4.3 Analyse de la liquidité d'Iris

**Le Fonds de Roulement Net (FRN) :** En 2016, le FRN s'élevait à 5 341 000 €, indiquant une situation de liquidité

Figure 7: Évolution du FRN

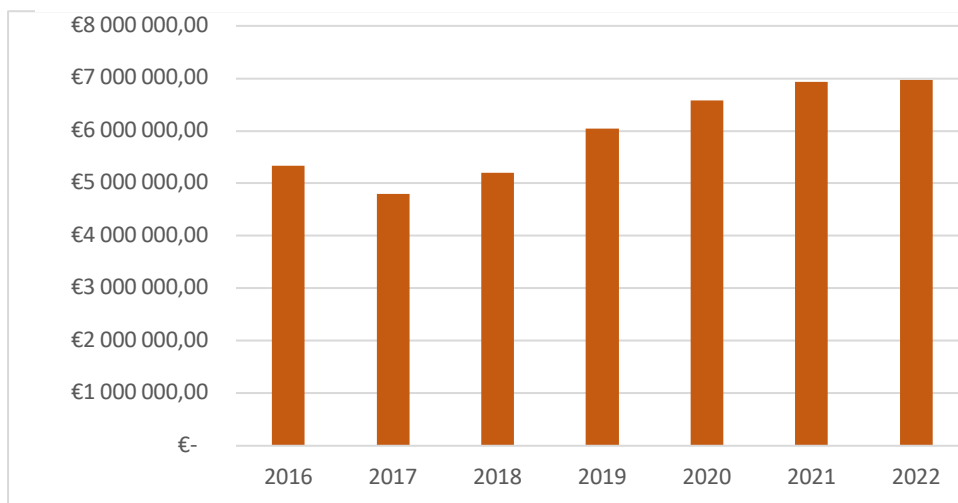
solide pour l'entreprise.

Cependant, en 2017, ce montant a diminué à 4 800 000 €, montrant une légère détérioration de la liquidité.

En 2018, le FRN a connu une hausse pour atteindre 5 201 000 €, signifiant une

amélioration de la gestion des ressources financières.

Cette tendance s'est poursuivie en 2019, lorsque le FRN a progressé à 6 043 000 €.



En 2020, le FRN a continué de croître, atteignant 6 577 000 €, montrant une amélioration de la liquidité à long terme. En 2021, le FRN a légèrement augmenté à 6 935 000 €, continuant la tendance à la hausse et améliorant la capacité de l'entreprise à financer ses activités à long terme sans compromettre sa stabilité financière.

En 2022, le FRN a atteint 6 971 000 €, poursuivant la tendance positive qu'on a pu voir les années précédentes.

Entre 2016 et 2021, la moyenne du FRN du groupe de comparaison d'Iris est passée de 3 643 000 € à 5 599 000 €. Cette tendance positive se poursuit en 2022, avec une augmentation significative du FRN moyen, atteignant 8 431 000 €. Cette hausse est due en grande partie attribuable aux performances exceptionnelles de ISS Facility, dont le FRN a connu une croissance impressionnante, passant de 20 000 000 € en 2021 à 30 000 000 € en 2022. ISS Facility, leader du groupe, affiche une moyenne de FRN avoisinant les 20 000 000 €, ce qui influe considérablement sur la moyenne du groupe.

L'écart type du FRN au sein du groupe de comparaison est d'environ 7 000 000 €, ce qui montre une variabilité dans la liquidité à long terme entre les différentes entreprises du groupe.

Iris Group se positionne comme le troisième du groupe de comparaison.

Il est également important de noter que MM Holding et Activa se classent parmi les derniers du groupe, avec des FRN généralement négatifs tout au long de la période étudiée.

Ainsi, bien que le FRN d'Iris ait montré une tendance positive, la performance exceptionnelle de certains membres du groupe, comme ISS Facility, ainsi que la variabilité élevée dans le groupe, place Iris dans une position intermédiaire, mais favorable.

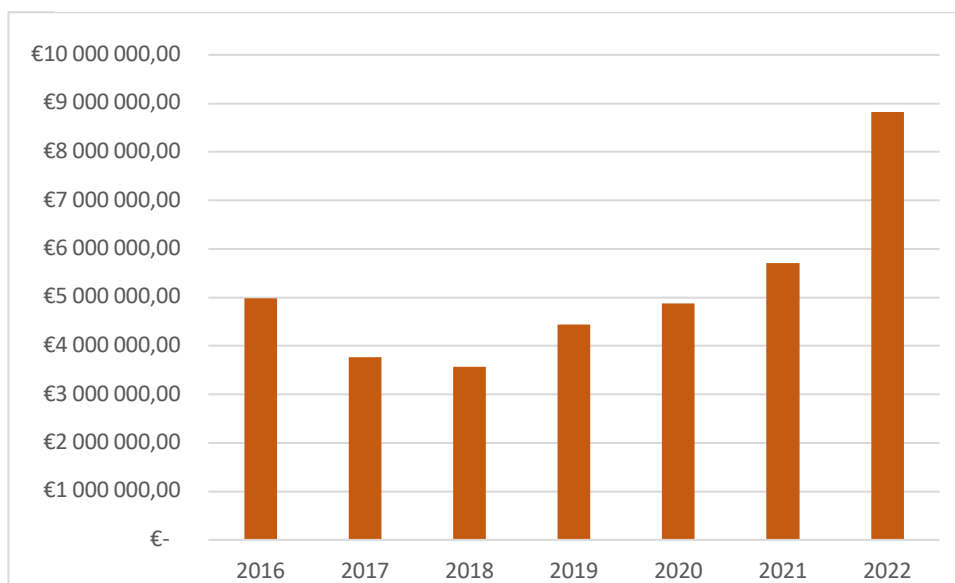
## Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

En 2016, le BFR était de *Figure 8: Évolution du BFR*

4 975 000, puis il a diminué pour atteindre 3 575 000 en 2018.

Cependant, depuis 2018, le BFR a connu une tendance à la hausse, atteignant 4 442 000 en 2019 et 4 872 000 en 2020.

Cette augmentation progressive est due



à une expansion des opérations nécessitant davantage de financement pour les actifs circulants.

En 2021, le BFR a fortement augmenté pour atteindre 5 701 000. La montée continue du BFR se poursuit en 2022, atteignant 8 824 000.

En résumé, l'évolution du BFR d'Iris démontre une tendance à l'augmentation continue des besoins en fonds de roulement. La diminution entre 2016 et 2018 est suivie d'une hausse progressive, culminant en 2022. Cette tendance à la hausse suggère que l'entreprise a eu besoin de davantage de financement pour son cycle d'exploitation, en raison de l'expansion de ses activités.

En ce qui concerne son groupe de comparaison, en 2016, le BFR d'Iris s'élevait à 4 975 000, ce qui est nettement au-dessus de la moyenne du groupe de comparaison, qui était alors de 621 000.

Pour le reste de la période étudiée, le BFR d'Iris se situe dans la moyenne du groupe de comparaison. Les fluctuations du BFR d'Iris suivent celles observées au sein du groupe, sans différences par rapport à ses concurrents.

L'écart type du BFR dans le groupe de comparaison est élevé, en 2016, il était de 3 021 000, tandis qu'en 2022, il a augmenté pour atteindre 10 000 000.

Parmi les entreprises du groupe, ISS Facility se distingue par un BFR extrêmement élevé, passant de 5 048 000 en 2016 à 29 871 000 en 2022, ce qui participe à l'augmentation de l'écart type.

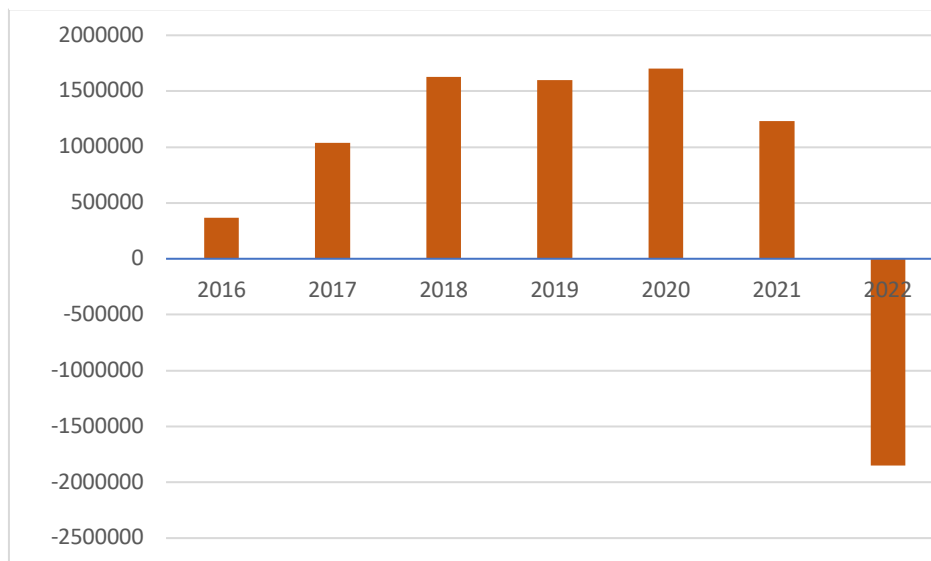
À l'autre extrême, Köse Cleaning et MM Holding affichent des BFR négatifs.

En conclusion, bien qu'Iris ait connu un BFR nettement supérieur à la moyenne en 2016, il se situe généralement dans la moyenne du groupe pour les années suivantes.

## La Trésorerie Nette:

Figure 9: Évolution de la trésorerie nette

En 2016, la trésorerie nette d'Iris était de 366 000. Cette valeur relativement modeste indique que l'entreprise avait une certaine marge de manœuvre financière, mais assez faible.



En 2017, la trésorerie nette a presque triplé pour atteindre 1 039 000. La tendance à l'augmentation s'est poursuivie en 2018, avec une trésorerie nette de 1 626 000. En 2019, la trésorerie nette est restée à un niveau élevé avec 1 601 000.

L'année 2020 a été aussi témoin d'une hausse, la trésorerie nette atteignant 1 705 000.

En 2021, une légère diminution a été observée, avec la trésorerie nette passant à 1 234 000.

Enfin, en 2022, Iris a enregistré une trésorerie nette négative de -1 853 000. Une trésorerie nette négative indique que l'entreprise a peut-être rencontré des difficultés à couvrir ses obligations financières avec ses liquidités disponibles, nécessitant potentiellement un recours à des financements externes ou une réévaluation de ses stratégies financières.

L'évolution de la trésorerie nette d'Iris de 2016 à 2022 montre une phase de croissance et de stabilisation suivie d'une détérioration en 2022.

En ce qui concerne le groupe de comparaison, en 2016 et 2017, la trésorerie nette d'Iris était en dessous de la moyenne de son groupe de comparaison.

Pour les années suivantes, Iris a légèrement dépassé la moyenne du groupe, ce qui montre une amélioration relative de sa position financière. Pour 2022, Iris est en retard par rapport à la plupart des autres entreprises du groupe, bien que Atalian et Activa aient également affiché des trésoreries nettes négatives cette année-là.

L'écart type de la trésorerie nette au sein du groupe de comparaison est très élevé (. ISS Facility et Köse Cleaning ont une trésorerie nette toujours positive, Köse Cleaning est le leader du groupe en 2022 avec une trésorerie nette de 12 434 000 €.

En résumé, Iris a réussi à maintenir sa trésorerie nette positive, excepté en 2022. Cette situation montre la nécessité pour Iris de renforcer sa gestion des liquidités pour éviter de tels creux à l'avenir.

#### 4.4.4 Conclusion liquidité

L'analyse de la liquidité d'Iris révèle une entreprise ayant une bonne capacité de financement à long terme, mais a besoin de beaucoup de financements à court terme. Tandis que le FRN et le BFR sont stables avec des signes d'amélioration, l'année 2022 a été plus compliquée.

La compréhension de ces ratios dans leur ensemble permet d'évaluer pleinement la capacité d'Iris à faire face à ses obligations financières et à saisir des opportunités de croissance durable à l'avenir.

Dans le sous-chapitre suivant, nous allons examiner en détail la rentabilité d'Iris. Cette analyse est va permettre de poser des bases pour comprendre comment les initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) influencent la rentabilité de l'entreprise.

### 4.5 Rentabilité d'Iris

#### 4.5.1 Introduction

Dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise, notre but est d'obtenir une vue complète et précise. Après avoir analysé la solvabilité et la liquidité d'Iris, nous avons acquis une compréhension de la stabilité financière et des capacités de gestion des flux de trésorerie de l'entreprise. L'analyse de la solvabilité a révélé la dépendance d'Iris aux financements externes, tandis que l'examen de la liquidité a montré qu'Iris a une bonne capacité de financement à long terme.

Une fois ces bases établies, nous tournons maintenant notre attention vers l'analyse de la rentabilité, qui est au cœur de ce mémoire. La rentabilité est importante pour évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources pour générer des profits.

Pour cette analyse, nous avons sélectionné des ratios financiers spécifiques. Cette sélection repose sur une revue approfondie de la littérature scientifique et des études antérieures. Nous avons pris en compte divers indicateurs utilisés dans les recherches précédentes et choisi ceux qui sont non seulement largement reconnus, mais aussi intéressants pour ce mémoire. Les ratios que nous avons choisis sont le Return on Equity (ROE), le retour sur actifs d'exploitation (RAE), la Marge Bénéficiaire Nette et la Marge Brute.

Le Return On Investment (ROI) est aussi un indicateur important. Cependant, Iris, ne suit pas cet indicateur, ce qui nous empêche de l'analyser dans le cadre de ce mémoire. Ce manque de suivi s'explique par l'insuffisance de recul de l'entreprise sur ses investissements en RSE et par l'absence de données disponibles à ce sujet.

Grâce à ces indicateurs, nous allons essayer d'analyser la manière dont Iris génère des bénéfices à partir de ses investissements et opérations. Cette approche nous permettra de déterminer si les efforts en matière de RSE contribuent effectivement à la création de valeur.

## 4.5.2 Rentabilité : les ratios utilisés

### 1. Return on Equity (ROE) - Retour sur Fonds Propres

Le **ROE** (Return on Equity) mesure la rentabilité des fonds propres investis dans une entreprise. Il est calculé par la formule suivante :

**ROE= Résultat Net/Fonds Propres**

Par exemple, un ROE de 15 % indique que, pour chaque euro de fonds propres, l'entreprise génère 0,15 € de bénéfice net. Ce ratio montre l'efficacité avec laquelle la direction utilise les fonds propres pour produire des profits. Un ROE élevé est souvent interprété comme un signe de bonne gestion et de solidité financière (Brigham & Ehrhardt, 2021).

Ce ratio est pertinent pour comprendre l'impact des investissements en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les initiatives en RSE peuvent améliorer l'image de marque et attirer une clientèle fidèle, ce qui pourrait augmenter le résultat net. Toutefois, ces initiatives peuvent également entraîner des coûts significatifs, comme des investissements dans des technologies vertes ou des certifications éthiques, susceptibles de réduire les bénéfices nets à court terme. Par conséquent, le ROE pourrait diminuer si les bénéfices des investissements en RSE ne compensent pas les coûts initiaux (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

### 2. Retour sur actifs d'exploitation (RAE)

Le **RAE (Retour sur actifs d'exploitation)** évalue l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs d'exploitation pour générer des bénéfices nets. Il est calculé par la formule suivante :

**RAE= résultat d'exploitation/actifs d'exploitation**

Le retour sur actifs d'exploitation (RAE), défini comme le ratio entre le résultat d'exploitation et les actifs d'exploitation (incluant les immobilisations corporelles et incorporelles, les créances à court terme, les stocks et les comptes de régularisation), sera utilisé dans cette analyse. Contrairement au ROA (Return on Assets), qui prend en compte l'ensemble des actifs, le RAE se concentre exclusivement sur les actifs directement liés aux opérations courantes de l'entreprise.

Ce choix est particulièrement pertinent dans le cadre de cette recherche, car les initiatives RSE impactent principalement les activités opérationnelles (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019). En effet, les investissements RSE, comme l'acquisition de technologies écologiques ou d'infrastructures durables, visent généralement à améliorer l'efficacité des processus internes, réduire les coûts de production et optimiser la gestion des ressources (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

L'utilisation du RAE permet ainsi d'évaluer directement la rentabilité des actifs d'exploitation, en isolant l'impact des investissements RSE sur les activités principales de l'entreprise. Cela exclut les actifs non opérationnels qui pourraient fausser l'analyse, tout en offrant une vision précise de la manière dont les ressources opérationnelles sont utilisées pour générer de la rentabilité. Par conséquent, le RAE est plus adapté que le ROA pour analyser l'impact des initiatives RSE, car il se concentre sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

### **3. Marge Bénéficiaire Nette**

La **marge bénéficiaire nette** mesure la proportion du chiffre d'affaires convertie en bénéfice net, après déduction de toutes les dépenses. Elle est calculée par la formule suivante :

**Marge bénéficiaire nette= Résultat Net/Chiffre d'Affaires**

Par exemple, une marge bénéficiaire nette de 20 % signifie que pour chaque euro de vente, l'entreprise a 0,20 € en bénéfice net. Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à gérer ses coûts et générer des profits (Brigham & Ehrhardt, 2021).

Ce ratio est utile dans le cadre de ce mémoire, car les investissements en RSE, tels que l'amélioration des conditions de travail ou la réduction de l'empreinte carbone, peuvent entraîner des coûts supplémentaires. Si ces coûts ne sont pas compensés par une augmentation des revenus ou des économies à long terme, ils peuvent réduire la marge bénéficiaire nette (Brigham & Ehrhardt, 2021).

### **4. Gross Profit Margin (Marge Brute)**

La **marge brute** mesure la proportion du chiffre d'affaires restant après avoir couvert le coût des ventes, avant la déduction des autres coûts d'exploitation. Elle est calculée par la formule suivante :

**Marge Brute= (Chiffre d'Affaires-Coûts des Ventes)/Chiffres d'Affaires**

Elle indique l'efficacité de l'entreprise à produire et vendre ses produits tout en maintenant des coûts de production bas. Une marge brute élevée suggère que l'entreprise gère ses coûts de production de manière efficace, tandis qu'une marge brute faible peut indiquer des soucis dans la gestion des coûts ou une pression accrue sur les prix (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019). Les initiatives en RSE, comme l'adoption de matériaux durables ou l'amélioration des processus de production écologiques, peuvent entraîner des coûts supplémentaires et donc avoir un impact négatif direct sur la marge brute.

### 4.5.3 Les ratios utilisés : conclusion

Comme expliqué, ces ratios financiers peuvent être impactés par les initiatives RSE.

En utilisant des indicateurs tels que le Return on Equity (ROE), le Return on Assets (ROA), la Marge Bénéficiaire Nette et la Marge Brute, on peut obtenir une vue complète de la rentabilité, de l'efficacité des ressources et de la gestion des coûts associés aux investissements en RSE.

### 4.5.4 Analyse de la rentabilité d'Iris

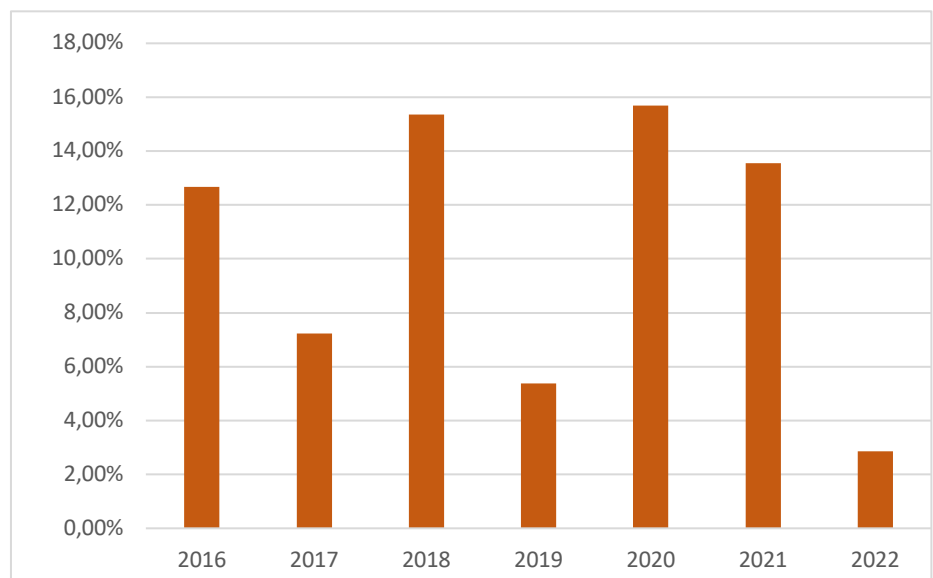
#### 1. ROE

L'analyse du Return on Equity (ROE) d'Iris sur la période de 2016 à 2022 montre une forte volatilité. Le ROE d'Iris fluctue d'une année à l'autre, allant de 2,87 % en 2022 à 15,70 % en 2020.

En détail, le ROE pour chaque année est le suivant :

- **2016** : 12,68 %
- **2017** : 7,24 %
- **2018** : 15,36 %
- **2019** : 5,38 %
- **2020** : 15,70 %
- **2021** : 13,54 %
- **2022** : 2,87 %

Figure 10: Évolution du ROE



L'année 2020 est la meilleure en termes de rentabilité des fonds propres, avec un ROE de 15,70 %, indiquant une période de forte rentabilité. En revanche,

2022 est marquée par la pire performance, avec un ROE de seulement 2,87%.

En comparaison avec le groupe de référence, il est difficile de tirer des conclusions précises en raison d'un écart type élevé (la moyenne de l'écart type de la période étudiée est de 36,12%).

La moyenne de la période étudiée est de 30,03% pour le groupe de comparaison.

Ce phénomène est attribuable à des entreprises telles que Köse Cleaning et MM Holding, qui présentent des ROE exceptionnellement élevés. Par exemple, en 2021, MM Holding affiche un ROE de 208 %, un chiffre qui est étonnant et exceptionnel dans ce milieu .

Dans ce groupe de comparaison, Iris se classe cinquième, affichant des performances proches de celles d'ISS et Laurenty. Ils restent donc dans une fourchette comparable à d'autres entreprises du secteur.

## 2. RAE

En 2016, le RAE (Retour sur Actifs d'Exploitation) d'Iris s'établit à 9,57 %, avant de connaître une légère baisse à 6,96 % en 2017. En 2018, l'entreprise atteint un pic avec un RAE de 11,80 %. Cependant, en 2019, le ratio chute à 6,35 %, indiquant des difficultés dans la gestion des actifs d'exploitation. Par la suite, Iris enregistre une amélioration notable avec un RAE de 12,34 % en 2020, mais cette performance n'est pas maintenue. Le RAE baisse à 11,48 % en 2021, avant d'atteindre un niveau plus faible de 4,88 % en 2022.

Lorsqu'on compare ces performances avec celles du groupe de référence, Iris se classe quatrième. Les leaders du groupe, comme Köse Cleaning, affichent des performances nettement supérieures, avec un RAE exceptionnel de 73 % en 2021. La moyenne du RAE pour le groupe de comparaison sur la période étudiée s'établit autour de 12 %, un niveau que Iris n'a réussi à atteindre que ponctuellement, notamment en 2020 avec 12,34 %.

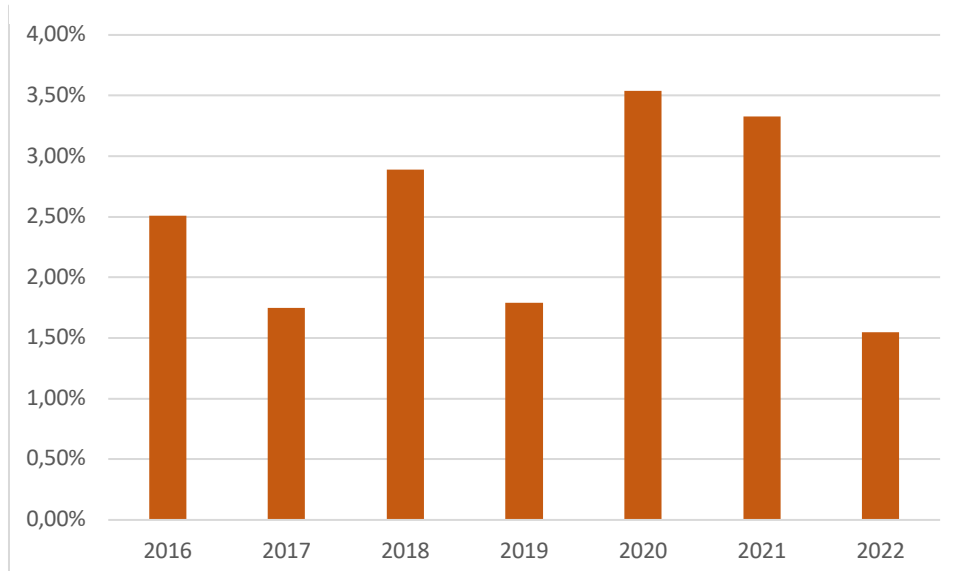
L'évolution du RAE chez Iris révèle que l'entreprise a rencontré des difficultés persistantes dans l'optimisation de ses actifs d'exploitation par rapport à ses concurrents. Sa position en quatrième place, loin derrière Köse Cleaning, et la baisse marquée en 2022 souligne la nécessité pour Iris de revoir en profondeur ses stratégies de gestion des actifs opérationnels. Une meilleure optimisation pourrait permettre à l'entreprise de renforcer son efficacité, se rapprocher des performances des leaders du secteur et améliorer durablement sa rentabilité.

## 3. Marge bénéficiaire nette

Voici une vue d'ensemble des évolutions et des tendances observées pour la marge bénéficiaire nette :

Figure 11: Évolution de la marge bénéficiaire nette

Entre 2016 et 2022, la marge bénéficiaire nette d'Iris a fluctué entre 1,55 % et 3,54 %. En 2016, la marge était de 2,51 %, puis elle a diminué à 1,75 % en 2017 avant de remonter à 2,89 % en 2018. En 2019, elle a légèrement



baissé à 1,79 %, pour atteindre 3,54 % en 2020, avant de se stabiliser autour de 3,33 % en 2021. Cependant, elle a de nouveau diminué à 1,55 % en 2022.

Iris se positionne systématiquement au cinquième rang de son groupe de comparaison en termes de marge bénéficiaire nette. Comparée à ses pairs, la moyenne du groupe se situe généralement autour de 6 %, mais elle présente des variations, atteignant des niveaux inférieurs en 2017 (2,01 %) et 2018 (1,85 %). Les leaders du groupe, Köse Cleaning et Laurenty, affichent des marges bénéficiaires nettement plus élevées. En revanche, Atalian, un autre membre du groupe, se trouve à la dernière place avec des marges bénéficiaires extrêmement faibles et parfois même négatives, notamment en 2018 avec une marge de -14,90 %.

MM Holding, en particulier, présente des chiffres particulièrement bons. En 2022, MM Holding affiche la marge bénéficiaire la plus élevée du groupe avec un impressionnant 27,66 %.

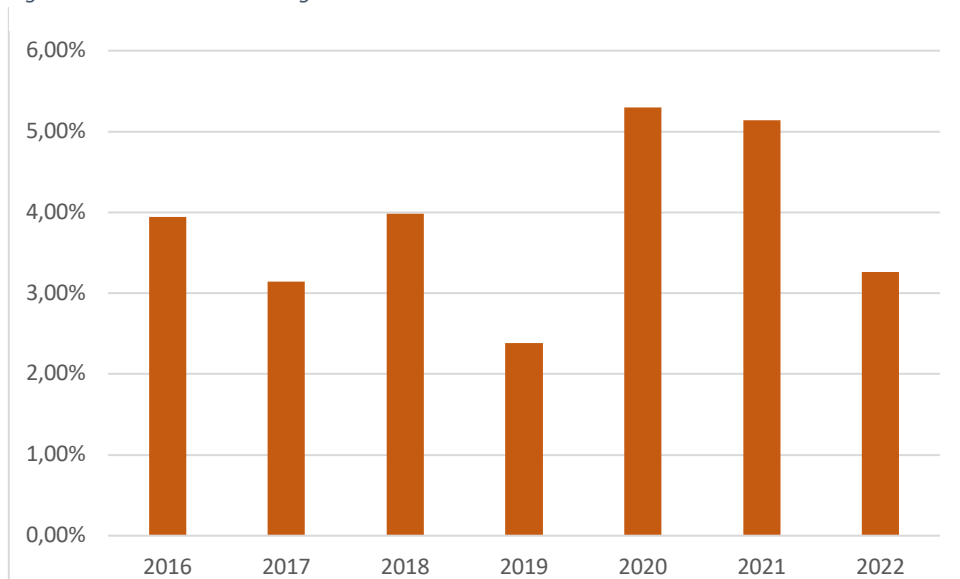
Cette analyse montre qu'Iris, malgré des variations, maintient une position relativement stable par rapport à ses concurrents directs, bien que ses performances en marge bénéficiaire nette soient en dessous de celles des leaders du groupe.

#### 4. Gross Profit Margin

En 2016, la marge brute est de 3,94 %, et elle diminue légèrement à 3,14 % en 2017.

En 2018, elle atteint un pic de 3,98 %, avant de connaître une baisse à 2,38 % en 2019. Cependant, l'année 2020 marque une reprise plutôt positive avec une hausse à 5,30 %, suivie d'une légère diminution à 5,14 % en 2021. En 2022, la marge brute revient à 3,26%.

Figure 12: Évolution de la marge brute



Lorsqu'on compare ces résultats avec ceux du groupe de comparaison, on observe une tendance intéressante. De 2016 à 2018, la moyenne du groupe de comparaison a progressivement baissé, passant de 5,06 % à 2,98 %. Après 2018, cette moyenne a commencé à augmenter, atteignant 8,90 % en 2022.

En ce qui concerne la position d'Iris, l'entreprise se classe au 4<sup>e</sup> rang parmi ses pairs. Bien que l'écart type des résultats du groupe soit relativement élevé, en raison des performances de Köse Cleaning qui maintient une marge brute moyenne d'environ 11 % sur la période.

En conclusion, la marge brute d'Iris montre une volatilité importante au cours des années, avec des pics en 2020 et 2021, mais aussi des baisses pour d'autres années.

#### 4.5.5 Conclusion rentabilité

Les résultats montrent qu'Iris est confrontée à des défis importants en matière de rentabilité et d'efficacité par rapport à son groupe de comparaison. Voici les principaux points observés :

**Return on Equity (ROE) :** Le ROE d'Iris a montré une grande volatilité, oscillant entre 2,87 % en 2022 et 15,70 % en 2020. Par rapport à son groupe de référence, Iris se situe souvent en milieu de classement et est systématiquement derrière les leaders, comme Köse Cleaning et MM Holding, qui affichent des ROE élevés.

**Return on Assets (ROA) :** Le ROA est lui aussi assez variable en fonction des années, atteignant un pic de 8,11 % en 2018 et une baisse notable à 1,84 % en 2022. Iris se situe systématiquement en dessous de la moyenne de son groupe de comparaison, suggérant une efficacité moindre dans l'utilisation de ses actifs et une rentabilité inférieure par rapport à ses concurrents.

**Marge bénéficiaire nette :** La marge bénéficiaire nette d'Iris a fluctué entre 1,55 % et 3,54 % au cours de la période étudiée. Bien qu'Iris maintienne une position relativement stable au sein de son groupe, elle reste inférieure à la moyenne, qui tourne autour de 6 %. Les performances d'Iris en termes de marge bénéficiaire nette sont nettement inférieures à celles des leaders du groupe, avec des entreprises comme MM Holding présentant des résultats extrêmement fluctuants, mais parfois très élevés.

**Marge brute :** La marge brute est passée de 3,14 % à 5,30 % durant la période étudiée. Iris se classe au quatrième rang de son groupe de comparaison, mais reste en dessous de la moyenne du groupe, qui a connu une augmentation progressive pour atteindre 8,90 % en 2022. Cela indique que, malgré quelques périodes de meilleure performance, Iris n'a pas réussi à maintenir une marge brute compétitive par rapport à ses pairs.

En synthèse, les résultats de rentabilité d'Iris sont inférieurs à ceux de son groupe de comparaison. Iris se situe souvent en dessous de la moyenne et fait partie des entreprises les moins performantes de sa catégorie. Les fluctuations importantes observées dans les différents ratios financiers mettent en lumière les défis auxquels l'entreprise est confrontée pour améliorer sa rentabilité et optimiser l'utilisation de ses actifs.

## 4.6 Conclusion chapitre 4

Cette étude approfondie révèle une entreprise fortement dépendante des financements extérieurs, ce qui la rend vulnérable aux fluctuations économiques. Le ratio fonds propres/passif, demeurant inférieur à 30 % durant toute la période.

La persistance d'un ratio élevé de capitaux étrangers à court terme/passif met en avant une dépendance aux dettes à court terme, augmentant les risques de liquidité et de refinancement.

L'évaluation de la liquidité d'Iris montre une capacité de financement à long terme solide, mais également des tensions croissantes dans la gestion des besoins opérationnels et de trésorerie. Bien que le fonds de roulement net (FRN) et le besoin en fonds de roulement (BFR) indiquent une gestion relativement stable avec des signes d'expansion, la trésorerie nette négative en 2022 signale des tensions financières.

En termes de rentabilité, Iris affiche des résultats très fluctuants. Le Return on Equity (ROE) et le Return on Assets (ROA) montrent une grande volatilité et une performance inférieure à la moyenne de son groupe de référence. La marge bénéficiaire nette et la marge brute d'Iris, bien que relativement stables, restent inférieures à celles de ses concurrents, illustrant une efficacité moindre dans l'utilisation des actifs et une rentabilité inférieure.

L'ensemble des indicateurs financiers d'Iris met donc en lumière une entreprise confrontée à des défis importants pour améliorer sa rentabilité, optimiser l'utilisation de ses actifs et stabiliser sa situation financière. La combinaison des différents ratios de solvabilité et de liquidité et les performances de rentabilité fluctuantes souligne la nécessité d'une gestion financière rigoureuse et d'une attention accrue aux risques économiques.

Dans le prochain chapitre, nous allons aborder l'élément principal de ce mémoire : l'examen de l'impact des initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la rentabilité d'Iris. Cette analyse approfondie permettra de comprendre comment les engagements RSE peuvent influencer les performances financières de l'entreprise.

## 5 Chapitre 5 : liens entre les investissements en RSE et la rentabilité d'Iris Group

### 5.1 Introduction

Ce cinquième chapitre constitue le cœur de ce mémoire et se focalise sur le lien entre les investissements en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la rentabilité d'Iris Group. Après avoir posé les bases théoriques et pratiques de la RSE, nous allons examiner en profondeur comment ces initiatives influencent concrètement les performances financières de l'entreprise.

Les chapitres précédents ont établi le cadre nécessaire pour cette analyse. Nous avons tout d'abord décrit l'évolution historique de la RSE, montrant comment les attentes envers les entreprises ont évolué vers une prise en compte plus holistique de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Ensuite, une revue approfondie de la littérature nous a permis de comprendre les différentes perspectives théoriques sur la RSE. Cette revue a mis en lumière les théories soutenant l'idée que la RSE peut avoir un impact positif sur la rentabilité, ainsi que des études empiriques présentant des résultats parfois plus mitigés. Cette étape a été importante pour situer notre propre recherche dans un contexte académique plus large. Enfin, l'analyse financière détaillée d'Iris Group de 2016 à 2022 a mis en lumière les défis auxquels l'entreprise est confrontée en termes de solvabilité, de liquidité et de rentabilité. Cette analyse a révélé des difficultés à maintenir de bonnes performances financières dans un environnement très concurrentiel.

Avec ces fondements théoriques et pratiques, ce chapitre vise à analyser l'impact de la RSE sur la rentabilité d'Iris Group. Cette analyse s'appuiera sur plusieurs sources : les différentes réunions que j'ai eues au sein de l'entreprise fournissent une perspective interne précieuse sur les initiatives RSE d'Iris et les théories et concepts acquis lors de la revue de la littérature guideront notre analyse pour comprendre les mécanismes par lesquels la RSE peut influencer la rentabilité.

L'analyse se déroulera en deux parties. Tout d'abord, nous examinerons les conséquences positives de la RSE sur la rentabilité de l'entreprise, en identifiant les domaines où les initiatives RSE ont permis à Iris d'améliorer ses performances financières. Ensuite, nous aborderons les conséquences négatives, en soulignant les défis et les coûts potentiels associés aux engagements RSE.

## 5.2 Création de valeur grâce à la RSE

### 5.2.1 Introduction

Dans cette section, nous allons explorer les conséquences positives des initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la rentabilité d'Iris Group. Lorsqu'elles sont intégrées de manière stratégique, les actions de RSE peuvent offrir de nombreux avantages économiques et financiers à une entreprise.

Pour appuyer notre analyse, nous utiliserons les théories abordées dans le chapitre 2, telles que la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), la théorie de la légitimité (Deegan, 2006), la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la théorie de l'arbitrage (McGuire et al., 1988) et la théorie des ressources (Pfeffer, 1973). Ces théories nous fourniront un cadre analytique pour examiner comment la RSE influence plusieurs aspects clés de la performance d'Iris Group, notamment l'amélioration de l'image de marque et de la réputation, l'augmentation de l'engagement des employés et de leur productivité, la réduction des coûts opérationnels grâce à des pratiques durables, l'innovation et le développement de nouveaux marchés, le renforcement des relations avec les parties prenantes, la résilience organisationnelle et les avantages concurrentiels.

Chaque sous-section sera illustrée par des cas concrets et des exemples spécifiques tirés des actions menées par Iris Group. Cette approche nous permettra de relier les concepts théoriques aux réalités pratiques, offrant ainsi une compréhension approfondie des bénéfices financiers associés à la RSE.

### 5.2.2 Amélioration de l'image de marque et la réputation

Dans un marché de plus en plus compétitif, Iris Group cherche à se démarquer de la concurrence en mettant en avant son engagement envers le "Betterness" — une philosophie axée sur la durabilité et le bien-être. L'entreprise a compris que, pour se positionner comme un leader en matière de durabilité dans son secteur, il est crucial de soigner son image de marque et de renforcer sa réputation. Cette stratégie vise non seulement à attirer de nouveaux clients, mais aussi à séduire des partenaires clés, notamment les organismes publics, tout en prenant en compte le bien-être de toutes les parties prenantes.

En effet, plus de 50% du chiffre d'affaires d'Iris Group provient du secteur public, dont l'État belge est un acteur majeur. Dans le cadre de ses engagements pour réduire les émissions de CO2 et atteindre ses objectifs climatiques, l'État belge privilégie les entreprises qui adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement via des certifications obligatoires pour répondre aux appels d'offres. Iris Group a donc mis en œuvre des initiatives ciblées pour répondre à ces exigences. Cette démarche est soutenue par la théorie de la légitimité, qui

souligne l'importance pour les entreprises de maintenir une image conforme aux attentes sociétales pour garantir leur acceptabilité et leur soutien continu (Deegan, 2006).

En investissant dans des pratiques durables, Iris Group espère non seulement améliorer son image de marque, mais aussi maximiser ses opportunités de collaboration avec des clients et partenaires qui partagent ses valeurs en matière de durabilité. L'acquisition de certifications telles que l'ISO 14001 et les échelles de performance RSE et CO2 renforce cette stratégie, illustrant l'engagement de l'entreprise envers des pratiques environnementales rigoureuses et validées par des tiers. Cette orientation est également alignée avec la théorie des parties prenantes, qui met en avant l'importance d'engager activement les parties prenantes en répondant à leurs attentes et en renforçant les relations à travers des actions tangibles et mesurables (Freeman, 1984).

En complément de ces certifications, Iris Group développe des partenariats stratégiques avec des ONG locales comme Climatepartner à qui Iris verse plus ou moins 30 000€ par an pour soutenir des projets de durabilité, tels que le projet Chiquitania et le développement d'un projet éolien en Inde. De plus, Iris publie régulièrement des rapports de durabilité détaillant les actions mises en place pour améliorer la durabilité et le bien-être en entreprise. Ces rapports fournissent une transparence totale sur les efforts déployés et les résultats obtenus, renforçant ainsi la crédibilité et la réputation d'Iris Group en tant qu'entreprise responsable et engagée. Ces actions correspondent à la théorie institutionnelle, qui affirme que les organisations adoptent des pratiques conformes aux attentes sociétales pour obtenir une légitimité et maintenir leur position dans leur environnement institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983).

Ces efforts combinés permettent à Iris Group de se positionner comme un acteur clé dans le domaine de la durabilité, tout en consolidant son image de marque et sa réputation auprès de ses clients et partenaires.

#### *5.2.2.1 Amélioration de l'image de marque et la réputation : impacts sur la rentabilité*

Une image de marque renforcée, dans un contexte où la durabilité est de plus en plus valorisée, peut significativement influencer la performance financière d'Iris Group. En mettant en avant son engagement envers des pratiques responsables, Iris attire une clientèle fidèle qui serait prête à payer davantage pour des services respectueux de l'environnement. Effectivement, Iris est loin d'être le moins cher par rapport à ses concurrents, comme l'a souligné Monsieur Theuwissen lors de notre entretien.

Cette fidélisation peut entraîner une augmentation des ventes, et par conséquent, des bénéfices nets. En maintenant des capitaux propres constants, cette hausse des bénéfices pourrait améliorer directement le Return on Equity (ROE), qui mesure la rentabilité par rapport aux capitaux propres.

Selon la théorie de la légitimité de Deegan et al. (2000), les entreprises cherchent à se conformer aux normes sociales et environnementales pour maintenir leur légitimité. En adoptant des pratiques durables, Iris Group renforce sa légitimité et répond aux attentes des parties prenantes, ce qui peut conduire à une confiance accrue des clients.

Cette légitimité accrue pourrait permettre à l'entreprise de négocier de meilleures conditions commerciales augmentant ainsi ses bénéfices nets et, par conséquent, le ROE.

### 5.2.3 Augmentation de l'engagement des employés et leur productivité

Chez Iris Group, l'investissement dans le bien-être des employés est une priorité, comme en témoigne l'analyse de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) de l'entreprise. La société sait que des employés engagés et satisfaits sont importants pour atteindre des niveaux élevés de productivité et de performance. Cette approche se retrouve dans les pratiques mises en place pour améliorer le bien-être des collaborateurs, dont les résultats sont mesurés régulièrement.

Comme on a pu le voir dans le chapitre 3, une étude interne sur le bien-être des employés, présentée dans le rapport de durabilité d'Iris de 2022, révèle des données significatives sur la satisfaction des collaborateurs. Selon cette étude, 85 % des employés se disent bien ou très bien chez Iris. Ces chiffres sont confirmés par les différentes personnes que j'ai pu interroger lors de mes entretiens.

L'engagement et la satisfaction élevés des employés d'Iris, malgré des conditions de travail exigeantes, montrent l'efficacité des initiatives mises en place par l'entreprise pour créer un environnement de travail positif et motivant. Selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), ces pratiques montrent l'importance d'une gestion stratégique des relations avec les parties prenantes dans l'entreprise, en l'occurrence les employés, pour améliorer leur satisfaction et renforcer leur engagement.

#### 5.2.3.1 Augmentation de l'engagement des employés et leur productivité : impacts sur la rentabilité

L'engagement des employés et des ouvriers peut impacter de manière positive les différents indicateurs de rentabilité.

#### **Augmentation de la Productivité et Retour sur Actifs (ROA)**

Lorsque les employés deviennent plus productifs, Iris Group utiliserait ses ressources de manière plus efficace, générant davantage de production ou de services sans une augmentation proportionnelle des actifs ou des coûts. Cette meilleure utilisation des

ressources pourrait améliorer le Return on Assets (ROA), un ratio qui mesure le rendement généré par rapport aux actifs totaux.

### **Augmentation de la Productivité et Retour sur Capitaux Propres (ROE)**

Une meilleure productivité conduit également à une augmentation des bénéfices nets en réduisant les coûts de production par unité. Cela améliore le Return on Equity (ROE), qui mesure le rendement des capitaux propres investis. Avec des bénéfices nets plus élevés, Iris pourrait générer plus de profits pour chaque unité de capital investi, renforçant ainsi le rendement pour les actionnaires.

### **Augmentation de la Productivité et Marge Bénéficiaire Nette**

Cette productivité améliorée entraînerait aussi une réduction des coûts unitaires de production, augmentant ainsi le bénéfice net. Cette amélioration pourrait se refléter dans la marge bénéficiaire nette, qui est le pourcentage des ventes converti en bénéfice net. En maintenant ou en augmentant les revenus, cette marge pourrait s'améliorer, indiquant une meilleure rentabilité.

### **Augmentation de la Productivité et Marge Brute**

Une meilleure productivité permettrait de produire plus avec les mêmes coûts ou de réduire les coûts de production. Cela améliorerait la marge brute, qui représente le résultat restant après avoir couvert les coûts directs de production. Avec des coûts réduits et des prix maintenus ou augmentés, la marge brute pourrait s'améliorer.

## **5.2.4 Réduction des coûts opérationnels**

Iris Group a mis en œuvre plusieurs initiatives stratégiques pour optimiser ses coûts opérationnels et améliorer son efficacité énergétique.

Depuis 2019, Iris a installé des panneaux photovoltaïques sur les toits de plusieurs bâtiments, dont ceux situés à Evere. Cette installation a permis de réduire la dépendance aux sources d'énergie conventionnelles et de réaliser des économies notables sur les factures d'électricité. En convertissant l'énergie solaire en électricité, les panneaux photovoltaïques ont diminué la consommation d'électricité provenant du réseau, entraînant des économies substantielles.

La consommation d'eau a également été fortement réduite. En 2017, Iris Group utilisait 400 000 litres d'eau. Grâce à des initiatives visant à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources, comme l'intégration de robots collaboratifs (cobots) et l'adoption de nouvelles machines nettoyeuses, comme les autolaveuses i-MOP, cette consommation est tombée à

200 000 litres en 2022, soit une diminution de 50 %. Iris collabore également avec des partenaires qui offrent des solutions innovantes pour diminuer la consommation en énergie et en eau, ce qui permet à l'entreprise d'optimiser ses coûts tout en réduisant son impact environnemental. Concernant l'électricité, la consommation a diminué d'environ 30 % entre 2017 et 2022. Cette réduction a été réalisée malgré la forte consommation d'électricité dans l'atelier de Geel. L'effort pour réduire l'empreinte carbone des sites a permis de réaliser des économies importantes et de mieux gérer les ressources énergétiques.

Un autre axe majeur de réduction des coûts a été l'électrification de la flotte de véhicules de l'entreprise. En 2021, Iris a commencé à remplacer ses véhicules de société par des modèles électriques. En 2022, tous les nouveaux véhicules de société étaient électriques, ce qui a permis de réduire les dépenses liées aux carburants fossiles et les coûts d'entretien des véhicules à thermiques.

De plus, Iris Group a encouragé des pratiques d'économie de carburant, telles que la vérification régulière de la pression des pneus, l'adoption d'une conduite économe et la promotion du travail à domicile pour limiter le kilométrage. Ces mesures ont contribué à réduire la consommation de carburant, les coûts de maintenance des véhicules et les émissions de CO<sub>2</sub>.

Enfin, les initiatives d'Iris Group en matière d'énergie renouvelable et de gestion des ressources ont conduit à des économies significatives et à une gestion plus durable des ressources, illustrant un engagement clair envers l'optimisation des coûts opérationnels et la réduction de l'empreinte environnementale.

De plus, Iris Group veille à la formation continue de ses employés, notamment en matière de pratiques durables, grâce à des outils tels que MyFollowUp, intégré dans la plateforme MyTalent. Ce programme permet de former régulièrement les ouvriers à l'utilisation optimale des machines et à des pratiques de consommation responsables. En offrant une formation continue, Iris s'assure que ses employés possèdent les compétences nécessaires pour utiliser efficacement le matériel. De plus, ils sont conscients de l'impact énergétique et opérationnel de leurs actions. Cette approche proactive réduit les coûts opérationnels et énergétiques en minimisant les erreurs, en améliorant l'efficacité des processus et en optimisant l'utilisation des ressources. Par conséquent, l'investissement dans la formation des employés contribue directement à des économies importantes et à une gestion plus durable des opérations.

La mise en œuvre de ces pratiques stratégiques peut également être interprétée à travers la théorie du signal. En adoptant des initiatives coûteuses et contraignantes, telles que les panneaux photovoltaïques, l'électrification de la flotte et la formation continue, Iris Group envoie un signal fort à ses parties prenantes quant à son engagement envers la durabilité et la gestion responsable des ressources (Ory & Petitjean, 2014).

#### 5.2.4.1 réduction des coûts opérationnels : impacts sur la rentabilité

Pour ce sous-chapitre, il est important de noter qu'Iris manque de recul sur le calcul de la réduction réelle des coûts opérationnels. Comme j'ai pu le constater lors de mon interview avec Madame De Kerkhove Iris ne chiffre pas encore la réduction des coûts opérationnels engendrés par les différents investissements en RSE.

Cependant, théoriquement, les initiatives d'Iris Group peuvent avoir un impact direct et positif sur ses ratios de rentabilité. La réduction des coûts opérationnels et l'amélioration de l'efficacité énergétique entraîneraient une augmentation des bénéfices nets sur le long terme. Par conséquent, ces économies contribueraient à une amélioration du Return on Equity (ROE), car les bénéfices nets peuvent augmenter par rapport aux capitaux propres investis. De même, le Return on Assets (ROA) pourrait aussi s'améliorer, car l'entreprise peut générer plus de bénéfices avec le même niveau d'actifs, optimisant ainsi l'utilisation de ses ressources.

La Marge Bénéficiaire Nette peut profiter également de ces réductions de coûts, car les économies réalisées permettraient d'augmenter le bénéfice net tout en maintenant ou augmentant les ventes, ce qui améliore la proportion des ventes converties en bénéfice net. Enfin, la Marge Brute pourrait être optimisée grâce à la diminution des coûts directs de production et permettrait à l'entreprise de conserver une plus grande part de ses revenus après avoir couvert les coûts directs.

Pour finir, les efforts d'Iris Group en matière de réduction des coûts opérationnels et d'efficacité énergétique pourraient se traduire par une amélioration globale de ses ratios de rentabilité.

#### 5.2.5 Innovation et développement de nouveaux marchés

Investir dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) favorise grandement l'innovation, ce qui est illustré par l'exemple d'Iris Group. Iris a créé un département dédié à l'innovation, PRINS, qui a permis de développer des technologies plus durables et d'attirer des clients importants. Cette démarche est en accord avec la théorie des ressources (Pfeffer, 1973), qui souligne l'importance de gérer les ressources externes et internes pour soutenir l'innovation et la croissance. En investissant dans des technologies avancées, telles que les cobots (robots collaboratifs), les chiffons en microfibres Re-belle, les produits probiotiques, et les Twister pads, Iris Group répond à la demande croissante pour des solutions durables et efficaces, renforçant ainsi sa compétitivité sur le marché.

L'investissement dans la RSE a également permis à Iris d'avoir toutes les certifications requises pour développer son attractivité sur le marché public. Grâce à ses initiatives en matière de durabilité et de responsabilité sociale, Iris a donc pu attirer des clients importants, tels que la STIB et la Commission Européenne, représentant des contrats énormes. Cette réussite peut

être expliquée par la théorie de l'arbitrage (McGuire et al., 1988), qui suggère que les entreprises qui intègrent la RSE dans leur stratégie peuvent bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs. En alignant ses activités avec les attentes environnementales et sociales, Iris non seulement se distingue sur le marché, mais établit également des partenariats stratégiques, ce qui contribue à une croissance durable et à long terme.

Lors de mon interview avec Monsieur Theuwissen, j'ai pu constater qu'effectivement Iris réussit à être attractive auprès des nouveaux clients plus soucieux de l'environnement et surtout parvient à établir des relations fortes avec ses clients, rendant les coûts de transferts plus élevés pour ceux-ci.

#### *5.2.5.1 innovation et développement de nouveaux marchés : impacts sur la rentabilité*

Investir dans l'innovation, notamment à travers la RSE, peut améliorer significativement la rentabilité d'Iris Group en influençant positivement plusieurs ratios financiers clés. La diversification des revenus grâce à de nouveaux produits et services stabiliserait les revenus et augmente le Return on Equity (ROE) en améliorant les bénéfices nets. Les avantages concurrentiels conférés par des technologies innovantes permettent de justifier des prix plus élevés, comme l'a souligné Monsieur Theuwissen, augmentant ainsi la Marge Brute et la Marge Bénéficiaire Nette. Pour finir, l'innovation renforce également la fidélité de la clientèle et attire des partenaires stratégiques, ce qui stabiliserait les revenus et améliore les ratios financiers.

#### *5.2.6 Renforcement des relations avec les parties prenantes, résilience organisationnelle, et avantages concurrentiels*

Comme on a pu le voir, Iris Group, en mettant en avant son engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale (RSE), renforce ses relations avec diverses parties prenantes, y compris les clients, les employés, les fournisseurs, et les organismes publics. Ces actions améliorent la perception de l'entreprise par les parties prenantes, augmentant ainsi la confiance et la fidélité des clients et partenaires.

De plus, l'investissement dans des pratiques durables et innovantes permet à Iris Group de développer une résilience organisationnelle accrue. L'installation de panneaux photovoltaïques et l'électrification de la flotte de véhicules non seulement réduisent les coûts opérationnels, mais minimisent également la dépendance aux ressources non renouvelables. Cela protège l'entreprise contre les fluctuations des prix de l'énergie et les réglementations environnementales de plus en plus strictes. La théorie des ressources (Pfeffer, 1973) souligne que la gestion efficace des ressources externes, telle que l'intégration de technologies vertes, permet à Iris de maintenir une position compétitive tout en adaptant ses opérations aux défis environnementaux et économiques.

De plus, l'accent mis sur le bien-être des employés et leur engagement contribue à créer une force de travail plus stable et motivée, capable de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux défis opérationnels. Cette approche est en accord avec la théorie de la légitimité (Deegan, 2006), qui propose que les entreprises doivent répondre aux attentes sociétales pour maintenir leur légitimité et leur soutien des parties prenantes.

#### *5.2.6.1 Renforcement des relations avec les parties prenantes, résilience organisationnelle, et avantages concurrentiels : impacts sur la rentabilité*

Les relations renforcées avec les parties prenantes, la résilience organisationnelle, et les avantages concurrentiels obtenus grâce aux pratiques RSE et à l'innovation pourraient se traduire par une amélioration des ratios financiers. Une meilleure fidélisation des clients et des partenariats stratégiques stables augmenteraient les revenus et les bénéfices nets, améliorant ainsi le Return on Equity (ROE) et la Marge Bénéficiaire Nette. La résilience organisationnelle assurerait une utilisation plus efficace des actifs, augmentant le Return on Assets (ROA). Les avantages concurrentiels permettent de réduire les coûts opérationnels et de justifier des marges plus élevées, ce qui se reflète dans une meilleure Marge Brute. En somme, l'approche proactive d'Iris Group en matière de durabilité et d'innovation pourrait créer une entreprise plus robuste, compétitive et rentable.

#### *5.2.7 Création de valeur grâce à la RSE : conclusion*

L'analyse des initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) mises en œuvre par Iris Group révèle une série de conséquences positives qui influencent divers aspects de l'entreprise. Les efforts d'Iris en matière de durabilité ont permis une amélioration notable de l'image de marque et de la réputation, une augmentation de l'engagement des employés, une réduction des coûts opérationnels, ainsi qu'un développement soutenu de l'innovation et de nouveaux marchés. En outre, le renforcement des relations avec les parties prenantes et le développement d'une résilience organisationnelle ont contribué à la création d'avantages concurrentiels précieux.

Les pratiques de RSE ont, en théorie, un impact positif sur les ratios financiers d'Iris Group. Une meilleure image de marque et une fidélisation accrue des clients devraient théoriquement améliorer le Return on Equity (ROE) et la Marge Bénéficiaire Nette. L'engagement des employés et une gestion plus efficace des ressources peuvent augmenter le Return on Assets (ROA) et optimiser la Marge Brute. Cependant, malgré ces efforts, les ratios financiers d'Iris Group ne reflètent pas encore ces bénéfices de manière directe.

Les investissements considérables nécessaires pour mettre en œuvre ces initiatives de durabilité ont probablement eu un impact négatif sur les résultats financiers à court terme.

Cette dichotomie entre les bénéfices théoriques de la RSE et les résultats financiers réels peut être expliquée par les coûts significatifs associés à l'adoption de pratiques durables, qui peuvent peser sur les comptes de l'entreprise avant que les avantages ne deviennent pleinement visibles. Les prochaines étapes de cette analyse consisteront à examiner les conséquences négatives potentielles de la RSE.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons les défis et les impacts négatifs que la mise en œuvre de la RSE peut engendrer pour les entreprises, afin de fournir une vision équilibrée des effets de ces pratiques sur les performances globales d'Iris Group.

## 5.3 Coûts et risques associés aux initiatives RSE

### 5.3.1 Introduction

Après avoir exploré les conséquences potentiellement positives de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la rentabilité d'Iris Group, nous allons maintenant considérer les aspects moins favorables de ces initiatives. Bien que la RSE puisse apporter de nombreux avantages, elle peut avoir également des impacts négatifs qui peuvent influencer les ratios financiers de l'entreprise. Ce chapitre se penchera sur ces conséquences négatives, en examinant comment les coûts initiaux élevés, les complexités opérationnelles, et les risques financiers associés aux initiatives RSE peuvent affecter la performance financière d'Iris Group.

Dans le cas spécifique d'Iris Group, il est possible que ces conséquences négatives aient pesé un peu plus dans la balance, compte tenu des résultats observés dans les ratios de rentabilité.

### 5.3.2 Coûts et défis opérationnels liés à la RSE

Pour respecter ses engagements en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Iris Group fait le choix stratégique de privilégier des fournisseurs proposant des produits écologiques et durables. Bien que ces choix apportent des bénéfices environnementaux considérables, ils impliquent des coûts initiaux élevés. Les données spécifiques sur les investissements réels dans ces équipements ne sont pas disponibles, mais il est clair qu'Iris consacre des sommes importantes à court terme pour garantir la durabilité et le bien-être des employés à travers ses achats et partenariats.

En plus des investissements initiaux, Iris fait face à des coûts supplémentaires liés à ses initiatives RSE. Comme on a pu le voir, l'entreprise investit dans des programmes de bien-être et de développement des employés et ces programmes engendrent des frais importants. Iris consacre également environ 69 000 euros par an à la conformité réglementaire, incluant les frais de consultance externe, les compensations carbone, et l'amélioration de ses bâtiments et de la mobilité de ses collaborateurs.

La mise en place de systèmes innovants offre des avantages en termes de durabilité et de réduction des coûts à long terme, mais eux aussi représentent un gros poste de dépenses. De plus, la gestion des déchets, le soutien aux projets de compensation de carbone, et les initiatives pour l'électrification de la flotte ajoutent également à la charge financière d'Iris.

La gestion des initiatives RSE implique également une complexité importante, notamment en ce qui concerne la formation continue des employés et l'adaptation des processus opérationnels. Avec plus de 3 000 employés, la formation régulière du personnel, importante pour l'utilisation optimale des équipements et la mise en œuvre de pratiques de consommation responsables, exige un suivi rigoureux et représente un investissement financier conséquent, plus ou moins 50 000 euros par an.

Pour assurer la conformité avec les normes et certifications environnementales, Iris travaille avec des consultants externes pour la rédaction de rapports annuels, l'évaluation Ecovadis, et l'implémentation de la CSRD, ce qui coûte environ 30 000 euros par an. Les frais liés à la consultance pour les aspects environnementaux et de sécurité s'élèvent à 9 000 euros par an, incluant la veille législative annuelle et les audits de conformité. De plus, l'entreprise investit 30 000 euros annuellement pour la compensation carbone et continue à améliorer ses bâtiments et la mobilité de ses collaborateurs dans une optique de durabilité.

#### *5.3.2.1 Coûts et défis opérationnels liés à la RSE : impacts sur la rentabilité*

Les investissements dans des produits écologiques et des technologies durables, bien qu'essentiels pour respecter les engagements RSE, augmentent les coûts d'exploitation. Cela peut entraîner une réduction des bénéfices nets disponibles pour les actionnaires, affectant ainsi négativement le ROE. En investissant dans des machines et équipements moins polluants, Iris Group augmente la valeur de ses actifs. Cependant, si ces investissements ne se traduisent pas immédiatement par des gains de productivité ou des économies substantielles, le ROA pourrait en souffrir.

Les frais récurrents liés à la conformité et à la gestion des initiatives RSE ajoutent aux coûts d'exploitation. Ces dépenses, combinées aux coûts de formation et de suivi du bien-être pour plus de 3.000 employés, augmentent les dépenses globales de l'entreprise sans une augmentation proportionnelle des revenus. Cela pourrait réduire la Marge Bénéficiaire Nette, car les coûts d'exploitation plus élevés diminuent les bénéfices nets.

L'achat de produits auprès de fournisseurs plus coûteux, en raison de leur alignement avec des pratiques durables, entraîne une augmentation des coûts directs de production. Si Iris Group ne réussit pas à compenser ces coûts supplémentaires par une augmentation des prix de vente, la marge brute pourrait en pâtir. Cependant, comme l'a mentionné Monsieur Theuwissen lors de son interview, une partie des clients soucieux de l'environnement est prête à payer un prix légèrement plus élevé pour les services proposés par Iris. Néanmoins, Madame

de Kerckhove a souligné que ce n'est pas le cas pour tous les clients, ce qui peut limiter la capacité de l'entreprise à répercuter ces coûts sur l'ensemble de sa clientèle.

En résumé, bien que les initiatives de RSE d'Iris Group soient en accord avec ses valeurs de durabilité et de bien-être, les coûts associés peuvent peser lourdement sur les ratios de rentabilité à court terme. Ces impacts doivent être soigneusement gérés et équilibrés avec les avantages potentiels à long terme pour assurer une performance financière durable.

### 5.3.3 Risques financiers et de marché

Les initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) présentent plusieurs risques financiers et de marché qui peuvent affecter la stabilité économique d'Iris Group.

L'une des principales préoccupations est la fluctuation des coûts associés aux matières premières durables et aux technologies écologiques. De plus, les variations dans le prix des matières premières durables peuvent entraîner des fluctuations de coûts importantes, compliquant ainsi la gestion budgétaire de l'entreprise et rendant les prévisions financières plus incertaines.

Iris doit également faire face à la volatilité d'un marché en constante évolution, où les attentes des consommateurs et les réglementations environnementales changent rapidement. Ces nouvelles exigences incluent des obligations de reporting de plus en plus strictes, qui peuvent engendrer des coûts d'adaptation. Depuis 2020, Iris applique les normes du Global Reporting Initiative (GRI) pour ses rapports de durabilité et montre comment ses actions contribuent aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Ces nouvelles obligations de reporting peuvent entraîner des coûts d'adaptation importants, notamment pour la mise en conformité avec les normes accrues et la gestion des informations à fournir. À noter qu'Iris sera concerné par le CSRD à partir de janvier 2025. De plus, les risques incluent la possibilité que les attentes des clients changent vers des pratiques encore plus écologiques. Si les préférences des consommateurs évoluent rapidement, Iris pourrait se retrouver à constamment devoir ajuster ses processus de production et ses stratégies d'achat, augmentant ainsi ses dépenses opérationnelles. Les fréquentes modifications des réglementations environnementales imposeront également des coûts supplémentaires.

#### 5.3.3.1 Risques financiers et de marché : impacts sur la rentabilité

La fluctuation des coûts des matières premières durables et des technologies écologiques peut entraîner une variation des coûts de production, affectant la Marge Brute. Une augmentation imprévue des coûts de production, sans possibilité de répercuter ces frais sur les prix de vente, peut réduire cette marge, particulièrement dans un marché concurrentiel.

Concernant le Retour sur Actif (ROA), les variations dans les coûts peuvent influencer négativement la rentabilité des investissements. Des dépenses importantes pour se conformer aux nouvelles réglementations et pour des initiatives RSE, sans gains immédiats en productivité, peuvent réduire l'efficacité des actifs, impactant ainsi le ROA.

Pour le Retour sur Capitaux Propres (ROE), les coûts accrus liés à la conformité réglementaire et aux investissements en durabilité peuvent diminuer les bénéfices nets, ce qui affecte négativement le ROE.

La Marge Bénéficiaire Nette est également susceptible de diminuer en raison des coûts opérationnels augmentés et des investissements nécessaires pour se conformer aux exigences de la CSRD et d'autres réglementations. Ces dépenses, qui augmentent les coûts totaux sans une augmentation proportionnelle des revenus, réduisent les bénéfices nets disponibles.

#### 5.3.4 Coûts et risques associés aux initiatives RSE : conclusion

En examinant les impacts négatifs des initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la rentabilité d'Iris Group, il apparaît clairement que les coûts initiaux élevés, les défis opérationnels et les risques financiers ont pu avoir un effet sur les ratios de rentabilité de l'entreprise. Les investissements dans des technologies écologiques et des pratiques durables, bien qu'essentiels pour aligner l'entreprise avec ses valeurs de durabilité, peuvent avoir entraîné une augmentation significative des coûts d'exploitation. Ces coûts pourraient impacter négativement le ROE, le ROA, ainsi que les Marges Brute et Bénéficiaire Nette, en raison des dépenses supplémentaires non compensées par une augmentation proportionnelle des revenus.

Cependant, il est important de noter que, en raison du manque d'informations détaillées sur l'ampleur exacte de ces impacts, il est difficile de quantifier précisément leur influence sur chaque ratio de rentabilité. Les données disponibles offrent un aperçu global, mais ne permettent pas de déterminer avec précision l'ampleur exacte de chaque facteur négatif.

### 5.4 RSE : Impacts sur les Liquidités et la Solvabilité

Nous allons maintenant analyser de manière succincte les impacts que peuvent avoir les initiatives RSE sur les liquidités et la solvabilité d'Iris.

**Aspects Positifs :** D'un côté, les choix d'Iris en matière de durabilité, tels que l'installation de panneaux photovoltaïques et l'électrification de la flotte, peuvent réduire les charges fixes et améliorer l'efficacité énergétique de l'entreprise sur le long terme. Ces économies opérationnelles pourraient alléger la pression financière sur l'entreprise et renforcer sa

capacité à rembourser ses dettes. La réduction des charges peut sur le long terme permettre à l'entreprise de dégager plus de bénéfices et donc améliorer les fonds propres de celle-ci si ils réinvestissent ces bénéfices dans les capitaux propres. Ce qui pourrait avoir un impact positif direct sur la solvabilité et les liquidités du groupe Iris.

**Aspects Négatifs** : Cependant, ces initiatives comportent également des aspects moins favorables. Les investissements initiaux élevés dans des technologies écologiques et des produits durables augmentent les coûts à court terme, ce qui peut exercer une pression sur les liquidités disponibles. Les coûts récurrents associés à la conformité réglementaire, à la formation du personnel et à la gestion des initiatives RSE, combinés aux investissements dans les équipements et technologies durables, peuvent aggraver la charge financière de l'entreprise. Ces dépenses peuvent réduire les bénéfices nets et affecter négativement la solvabilité d'Iris en augmentant le niveau d'endettement.

## 5.5 Conclusion chapitre 5

Le Chapitre 5 a exploré en profondeur les impacts de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance financière d'Iris Group, en analysant tant les aspects positifs que négatifs de ces initiatives.

D'une part, les engagements d'Iris Group en matière de durabilité et de bien-être ont conduit à des investissements importants dans des technologies écologiques, des pratiques de gestion responsables, et des programmes de développement des employés. Ces choix stratégiques visent à améliorer l'impact environnemental de l'entreprise et à renforcer son image de marque. À long terme, ces efforts peuvent potentiellement conduire à une réduction des coûts opérationnels, à une meilleure efficacité énergétique, et à une solidité renforcée dans ses relations avec les parties prenantes, améliorant ainsi la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.

D'autre part, les coûts élevés associés aux investissements initiaux, aux frais de conformité, et aux dépenses opérationnelles liées à la RSE ont pu avoir des répercussions notables sur les ratios financiers d'Iris Group. Les charges supplémentaires, combinées aux défis opérationnels et aux risques financiers liés à la fluctuation des coûts des matières premières et à l'évolution des réglementations, peuvent avoir impacté négativement les ratios de rentabilité, tels que le ROE, le ROA et la Marge Bénéficiaire Nette. Les frais accrus sans une augmentation proportionnelle des revenus auraient entraîné une pression sur les bénéfices nets, réduisant ainsi la rentabilité à court terme.

En ce qui concerne la solvabilité et la liquidité, bien que les initiatives de RSE aient le potentiel d'améliorer la situation financière d'Iris Group à long terme en réduisant les coûts fixes et en libérant des flux de trésorerie supplémentaires, les coûts immédiats associés aux nouvelles technologies et à la conformité réglementaire peuvent, à court terme, poser des défis significatifs. La nécessité de trouver un équilibre entre les investissements durables et la

gestion des ressources financières reste cruciale pour assurer une performance financière durable.

En résumé, les initiatives RSE d'Iris Group, bien qu'alignées avec des objectifs de durabilité et de responsabilité, présentent une complexité financière importante. Les impacts négatifs à court terme doivent être soigneusement gérés et équilibrés avec les avantages potentiels à long terme pour garantir une performance financière stable et résiliente. Le suivi rigoureux des coûts et des bénéfices associés aux initiatives RSE sera essentiel pour optimiser la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'entreprise dans un environnement économique en constante évolution.

## 6 Conclusions générales

Ce mémoire a exploré en profondeur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), un concept qui a évolué d'une démarche éthique à l'origine, à un levier stratégique incontournable pour les entreprises modernes. À travers les différents chapitres, nous avons mis en lumière l'importance croissante de la RSE dans le contexte économique et sociétal actuel, ainsi que les défis qu'elle pose, en particulier sur les plans financier et organisationnel.

Le premier chapitre a retracé l'évolution historique et théorique de la RSE, montrant son passage d'une approche philanthropique à une stratégie intégrée, portée par des cadres normatifs, comme les Objectifs de Développement Durable (ODD) ou l'ISO 14001. Ces normes témoignent de l'impératif croissant pour les entreprises de s'aligner sur des pratiques durables et responsables, non seulement pour répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi pour s'adapter à un environnement concurrentiel en pleine transformation.

Le deuxième chapitre a permis d'examiner les théories et les résultats empiriques autour de la relation entre la RSE et la performance financière. Bien que la littérature offre des conclusions parfois divergentes, elle converge sur un point : la RSE est une stratégie à long terme qui peut générer des bénéfices durables, mais qui exige une patience stratégique et des investissements conséquents.

Dans le cadre de notre analyse de l'entreprise Iris, il est apparu que son engagement envers la RSE a eu des implications notables, notamment sur ses ratios financiers. En investissant massivement dans des technologies écologiques, des initiatives de bien-être pour ses employés et des programmes inclusifs, Iris traduit une vision à long terme. Cependant, ces investissements, bien que porteurs de promesses futures, ont pu avoir un impact négatif immédiat sur les indicateurs financiers, réduisant la marge de manœuvre de l'entreprise à court terme. Cette observation confirme les théories étudiées dans le chapitre 2, selon lesquelles la RSE, bien qu'essentielle, impose des sacrifices financiers initiaux avant d'en récolter les fruits.

Toutefois, les limites de cette étude méritent d'être soulignées. En raison du manque de recul d'Iris sur l'impact réel de la RSE sur ses résultats financiers, ainsi que du peu d'informations partagées par l'entreprise, il n'a pas été possible d'approfondir l'analyse et d'établir des liens financiers solides. Ce mémoire s'est principalement appuyé sur des sources publiques, ce qui a limité la possibilité d'analyser des données financières tangibles et précises. Par conséquent, nous avons dû rester sur un ton hypothétique et conduire une analyse parfois superficielle, sans pouvoir explorer pleinement les dimensions économiques et stratégiques de la RSE chez Iris. Cette contrainte représente une piste d'amélioration pour Iris, l'entreprise pourrait mettre en place un contrôle plus poussé de ses investissements en RSE et essayer de calculer l'impact précis sur ses finances.

Enfin, dans un cadre plus global, cette réflexion s'inscrit dans l'ambition européenne de leadership en matière de durabilité. Alors que des initiatives comme le European Green Deal et la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) imposent des normes exigeantes aux entreprises, elles nécessitent également des investissements massifs. Bien que ces efforts puissent affaiblir la compétitivité économique européenne à court terme par rapport à d'autres régions, comme la Chine ou les États-Unis, ils traduisent une vision ambitieuse. Si les entreprises parviennent à équilibrer ces contraintes avec des bénéfices économiques à long terme, l'Europe pourrait s'imposer comme un leader mondial de la transition écologique.

En conclusion, la RSE apparaît comme un enjeu important pour les entreprises et les sociétés, mais elle pose également des défis économiques immédiats qui nécessitent une gestion stratégique rigoureuse. Ce mémoire a mis en lumière ces tensions, tout en soulignant la nécessité de travaux futurs pour mesurer avec plus de précision l'impact de la RSE sur les performances financières des entreprises comme Iris.

## Bibliographie

- Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 234–245. <https://doi.org/10.1002/csr.245>
- Anouar, H. (2022). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et son impact sur leur performance financière. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 386–404. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5920305>
- Baron, D.-P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7–45. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
- Bellini, B., & Delattre, E. (2005, juin). L'impact boursier des annonces environnementales en France. Communication présentée à la Journée Développement Durable, Association Internationale du Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, France.
- Bowen, H.-R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13e éd.). McGraw-Hill Education.
- Brennan, M. J. (1995b). Corporate finance over the past 25 years. *Financial Management*, 24(2), 9–22.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). *Financial management: Theory & practice*. Cengage Learning.
- Candio, P. (2024). The effect of ESG and CSR attitude on financial performance in Europe: A quantitative re-examination. *Journal of Environmental Management*, 354, 120390. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.120390>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In *Corporate social responsibility* (pp. 39–69).
- Carroll, A.-B., & Shabana, K.-M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. Organisation des Nations Unies. <https://www.unece.org/are/admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>
- Crayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate social opportunity: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. Greenleaf Publishing.
- Crets, S., & Celer, J. (2013). The interdependence of CSR and social innovation. *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, 77–87. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_7)
- D'Amato, V., D'Ecclesia, R., & Levantesi, S. (2024). Firms' profitability and ESG score: A machine learning approach. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 40(2), 243–261. <https://doi.org/10.1002/asmb.2758>
- Dacheux, É. (1997). Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle? *Hermès, La Revue*, 21, 191–201. <https://doi.org/10.4267/2042/12060>
- Damodaran, A. (2015). *Applied corporate finance*. Wiley.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322. <https://doi.org/10.5465/255331>
- Deegan, C., & Samkin, G. (2009). *New Zealand financial accounting*. McGraw-Hill.
- Deegan, C., & Unerman, J. (2006). *Financial accounting theory*. McGraw-Hill.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2000). Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence. *Accounting Forum*, 24(1), 101–130.
- DiMaggio, J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ditlev-Simonsen, C.-D., & Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/csr.237>
- Dlimi, S., Ahmed, B., & Othman, A. (2023). Le lien entre la RSE et le bien-être des employés dans les PME : Une exploration théorique des pratiques de RSE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4), 245–263. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1415/1132>
- Donaldson, T., & Preston, L.-E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Capstone Publishing.
- Englander, E., & Kaufman, A. (2004). The end of managerial ideology: From corporate social responsibility to corporate social indifference. *Enterprise and Society*, 5(3), 404–450. <https://doi.org/10.1093/es/khh058>
- Espinassouze, A.-L. (2018). *La rentabilité de l'investissement dans la responsabilité sociale d'entreprise "RSE" : pourquoi et comment ?* [Thèse de doctorat, Université de Cergy-Pontoise].
- Fauzi, H., & Idris, K.-M. (2009). The relationship of CSR and financial performance: New evidence from Indonesian companies. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 3(1), 66–78. <https://doi.org/10.22164/isea.v3i1.38>
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149–178.
- Frederick, W. C. (1994). Coda. *Business and Society*, 33(2), 146–148.
- Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>
- Freeman, R.-E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R.-E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R.-E. & Reed, D.-L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 888-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>.
- Fridson, M. S., & Alvarez, F. (2022). *Financial statement analysis: A practitioner's guide* (5th ed.). Wiley.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13(9), 32–33.

- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W. Zimmerli, K. Richter, & M. Holzinger (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Friedman, T.-L. (2005). It's a flat world, after all. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html>
- Gauthier, Y. (1988). *La crise mondiale : Du choc pétrolier à nos jours*. FeniXX.
- Gibson, C. H. (2012). *Financial reporting and analysis* (13th ed.). Cengage Learning.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995a). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995b). Methodological themes: Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 78–101.
- Hack, L., Kenyon, A. J., & Wood, E. H. (2014). A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now? *International Journal of Management Cases*, 16(4), 46–55.
- Hakimi, A., Boussaada, R., & Karmani, M. (2023). Corporate social responsibility and firm performance: A threshold analysis of European firms. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0224>
- Haley, U. C. (1991). Corporate contributions as managerial masques: Reframing corporate contributions as strategies to influence society. *Journal of Management Studies*, 28(5), 485–510.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., Aknin, L. B., De Neve, J.-E., & Wang, S. (Eds.). (2023). *World Happiness Report 2023* (11th ed.). <https://worldhappiness.report/ed/2023/>
- Herttuainen, L. (2024). *The effect of corporate governance on the relationship between sustainability and profitability* (Master's thesis). University of Oulu. <https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/47276>
- Higgins, R. C. (2012). *Analysis for financial management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Iris Group. (2023, 20 juin). *Rapport de durabilité 2022* [Présentation PowerPoint]. Bruxelles : Iris Group. Récupéré le 3 octobre 2023 de <https://www.iris.be/fr/rse/rse-betterness>.
- Iris. (2023, juin). *Rapport de durabilité 2022*. Iris Group. Récupéré de <https://www.iris.be/fr/rse/rse-betterness>.

- Jenkins, R. (2001). *Corporate codes of conduct: Self-regulation in a global economy*. Genève : Research Institute for Social Development.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2017). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>.
- Kawamura, M. (2004). The evolution of corporate social responsibility in Japan (part 1) – parallels with the history of corporate reform. *NLI Research Institute*. Tokyo, Japan.
- Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 162.
- Konadu, R. (2017). Gender diversity impact on corporate social responsibility (CSR) and greenhouse gas emissions in the UK. *Economics and Business Review*, 3(1), 127–148.
- Les 17 Objectifs de développement durable (ODD). (2024, 26 septembre). *Pacte Mondial de L'ONU - Réseau France*. Récupéré de <https://pactemondial.org/17-objectifs-developpement-durable/>.
- Les 17 objectifs de développement durable. (s. d.). *Université de Liège*. Récupéré de [https://www.durable.uliege.be/cms/c\\_16980833/fr/les-17-objectifs-de-developpement-durable](https://www.durable.uliege.be/cms/c_16980833/fr/les-17-objectifs-de-developpement-durable).
- M'Nasri, A. (2023). *La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un outil de résilience en temps de crise* [Mémoire de Master]. ICHEC Management School.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872. <https://doi.org/10.2307/256342>.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Moll, J., et al. (2006). Institutional theory. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 183–205). London, UK: Spiramus.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528–539. [<https://doi.org/>](insérez le lien si disponible).
- Ooghe, H., & Van Wymeersch, C. (2006). *Handboek Financiële Analyse van de Onderneming*. Intersentia.

- Ory, J., & Petitjean, J. (2014). RSE et performance financière : Une approche par la communication des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 267–268, 69–78. <https://doi.org/10.3917/rsg.267.0069>.
- Oxibar, B. (2003). La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises (Thèse de Doctorat en sciences de gestion). Université Paris Dauphine.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349–364. Récupéré le 14 décembre 2023 de <http://www.sciepub.com/reference/63416>.
- Polley, C. (2022). ESG vs. CSR: What's the difference? Récupéré de : <https://thesustainableagency.com/blog/esg-vs-csr/>, consulté le 30 juin 2023.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 1–17.
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2024). *Objectifs de développement durable*. Récupéré sur <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>.
- Quairel, F. (2004). Responsable, mais pas comptable : Analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 7–36.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: Ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166–176.
- Ramonjy, D., & Cuénoud, T. (2020). Cas 9 – LUMO. Dans P. Baret & F. Romestant (Dir.), *Pratiquer la RSE en 11 cas d'entreprise* (pp. 190–211). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.baret.2020.01.0190>.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance: Core Principles and Applications* (4e éd.). McGraw-Hill Education.
- Servera-Francés, D., & Arteaga-Moreno, F. (2015). The impact of corporate social responsibility on the customer commitment and trust in the retail sector. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 6, 161–178.

- Simonnet, D. (1979). *Qu'est-ce que l'écologie ?* Paris : Hatier.
- Solikhah, B. (2016). An overview of legitimacy theory on the influence of company size and industry sensitivity towards CSR disclosure. *International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)*, 14(5), 3013–3023.
- Stanton, P., & Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: Research perspectives used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 478–500. <https://doi.org/10.1108/09513570210440568>
- Surroca, J., Tribó, J.-A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/SMJ.820>
- Taddeo, S., Agnese, P., & Busato, F. (2024). Rethinking the effect of ESG practices on profitability through cross-dimensional substitutability. *Journal of Environmental Management*, 352, 120115. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.120115>
- The Corporate Sustainability Reporting Directive: Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (text with EEA relevance). (2022). Récupéré le 5 octobre 2023 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Tsatsaronis, M., Syriopoulos, T., Gavalas, D., Boura, G., Trakadas, P., & Gkorila, M. (2022). The impact of corporate social responsibility on corporate financial performance: An empirical study on shipping. *Maritime Policy & Management*, 51(2), 226–239. <https://doi.org/10.1080/03088839.2022.2116658>
- Tykkä, E. (2022). CSR or ESG as a management tool for a company? Récupéré de : [\[https://www.theseus.fi\]](https://www.theseus.fi)(insérez le lien complet), consulté le 29 juin 2022.
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. London : Wiley.
- Visser, W., & Kymal, C. (2015). Integrated value creation (IVC): Beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1).
- Vogel, D. (1995). *Trading Up: Consumer and Environmental Regulation in a Global Economy*. Harvard University Press.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261.
- Wood, D.-J., & Jones, R.-E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267. <https://doi.org/10.1108/EB028831>

Woodruff, R.-B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. Sterling, VA: Earthscan.

Zingales, L. (2000). In Search of New Foundations. *The Journal of Finance*, 55(4), 1623–1653.

## Retranscription des interviews

### 1. Laury Genin : Marketing Administrator

Laury Genin occupe le poste de marketing administrator chez Iris depuis novembre 2022. L'interview avec Madame Genin me permettra d'acquérir de plus amples informations sur la RSE d'Iris, qui ne sont éventuellement pas disponibles dans le rapport de durabilité d'Iris. Pour les projets de RSE, Madame Genin a essentiellement travaillé sur la communication interne de l'entreprise. L'interview sera orientée sur la RSE et peu sur la finance, Madame Genin n'étant pas experte dans ce domaine.

**Q : Que pensez-vous de la RSE d'Iris et quelles sont les améliorations possibles pour la stratégie RSE d'Iris ?**

**R :** Je pense qu'Iris essaye et s'efforce d'être toujours en avance dans son secteur. On essaye d'anticiper tout ce qui est législatif, et on le fait globalement assez bien. Notre rapport de durabilité est bien construit, et tout y est bien expliqué. Nous avons plusieurs projets en cours, notamment des projets de certifications, comme la certification « Top Employer » pour 2025, mais aussi la certification « Great Place to Work ». Cependant, je trouve qu'il peut y avoir un manque de communication entre le stratégique et l'opérationnel, que nous devons améliorer. Je pense qu'il y a un gap de communication entre les ouvriers sur le terrain et le personnel dans les bureaux. De plus, nous sommes en pleine restructuration de l'entreprise : TBS devient ITS et nous créons des *business units* distincts. Le but est d'améliorer notre expertise sur les différents marchés. En plus de cette restructuration, il est effectivement question d'améliorer la communication en interne pour essayer de combler les manques. On prévoit de faire plus de réunions entre les opérationnels et les employés. Le but est d'être mieux alignés sur les différentes actions. La compréhension des stratégies mises en place par Iris n'est pas toujours optimale. Surtout que les opérationnels sont les moteurs de l'entreprise, et il est important qu'ils comprennent bien nos différentes actions mises en place pour le client et pour eux. Pour ce faire, mon rôle sera de soutenir la communication en interne et de favoriser les flux d'informations.

**Q : Comment la stratégie RSE est-elle alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise ?**

**R :** Nos objectifs tournent autour du *Betterness*. C'est notre noyau : le *Betterness* impacte autant le client que les personnes qui travaillent chez nous, en passant par notre gouvernance et l'environnement. Le *Betterness* incarne donc la RSE chez nous. L'objectif du *Betterness* est d'améliorer le bien-être des employés, de perfectionner le service client, et de réduire notre impact environnemental. Le but est évidemment d'augmenter la productivité des employés, de renforcer l'image de marque, d'acquérir de nouveaux clients et donc d'atteindre des objectifs de rentabilité. Le *Betterness* soutient nos objectifs d'*Employer Branding*, c'est-à-dire de promouvoir l'entreprise en tant qu'employeur. Nous voulons montrer aux futurs talents, ainsi qu'aux personnes désireuses de rejoindre l'entreprise, notre expertise et nos engagements envers nos collaborateurs. Notre but est d'attirer de nouveaux ouvriers qualifiés afin d'assurer un flux continu de main-d'œuvre au sein de l'entreprise. Le deuxième axe d'attaque est de montrer à nos clients tout ce que nous faisons pour nos collaborateurs et, de manière générale, pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Nous avons une gamme

de services extrêmement large, et nous essayons de la promouvoir ainsi que notre expertise dans tous ces domaines. Par exemple, nous avons un projet de suite de vidéos disponibles sur le web, qui mettent en avant les différents métiers au sein de notre entreprise.

**Q : Quels sont les défis que vous avez rencontrés lors de la mise en œuvre des initiatives de RSE ?**

**R :** Une nouvelle législation a été mise en place récemment sur le pointage des ouvriers : la législation *Check In and Out at Work* (ClAO). Dans le secteur du nettoyage, tous les ouvriers doivent désormais badger pour éviter le travail au noir. Il s'agit d'un système automatique où les heures des ouvriers sont envoyées à l'ONSS. Comme d'habitude, nous essayons d'anticiper tout cela à l'avance. Nous avons donc développé un logiciel, appelé *Wework*, qui servait déjà à recueillir les heures des ouvriers. Nous avons mis cela en place en 2022. Lors de la mise en place de l'application, nous avons rencontré des défis. Les ouvriers devaient encoder leurs heures avec leur smartphone. Les syndicats ont alors souligné que tout le monde ne possédait pas un smartphone, et qu'il fallait prévoir une compensation pour les ouvriers, car le smartphone est un appareil privé. Nous avons donc décidé d'offrir une compensation de 1 € par jour par ouvrier pour l'utilisation du smartphone.

**Q : Avez-vous constaté une augmentation des coûts liés aux projets RSE (frais de certification, audits, etc.) ?**

**R :** Oui, par exemple, nous avons récemment mis en place *Iris Academy*, une plateforme dédiée à procurer des formations à nos ouvriers et employés. Malheureusement, je n'ai pas accès à ces informations précises, mais nous avons reçu des subsides de l'État pour soutenir ces formations. Ces formations ont effectivement un impact direct sur la rentabilité ; ce sont des coûts supplémentaires, mais nos collaborateurs sont plus efficaces. Elles influencent également la manière dont nous vendons nos services à nos clients. En effet, nous mettons régulièrement cet aspect en avant lors de nos négociations. Dans le secteur, nous sommes l'entreprise qui investit le plus dans la formation des ouvriers, notamment en matière de sécurité.

**Q : Selon vous, quelles sont les opportunités qu'offrent tous ces investissements en RSE ?**

**R :** Par exemple, nous sommes sur le marché public, où les clients ont des attentes très élevées en matière de RSE et surtout de durabilité. Tous ces investissements en RSE nous ont permis de nous développer sur le marché public et d'acquérir des clients importants, comme la Commission européenne, la STIB, etc. Par exemple, lorsque nous avons signé la gamme *Probio* pour nos produits de nettoyage, l'objectif était de réduire notre empreinte écologique afin de mieux répondre aux nouvelles exigences environnementales. De plus, les clients privés sont également de plus en plus conscients des enjeux environnementaux, ce qui nous a poussés à adapter nos offres à leurs attentes.

## **2. Laura Verweken : Fleet & Mobility Coordinator**

Madame Verweken occupe le poste de Fleet & Mobility Coordinator chez Iris depuis un an. Le but de cet entretien est donc de récolter des informations sur la RSE dans un département qui

gère la durabilité chez Iris. L'entretien sera donc orienté durabilité et RSE. Madame Verweken n'étant pas experte en matière de finance, aucune question ne lui sera posée sur ce sujet.

**Q : Que pensez-vous de la RSE d'Iris et quelles sont les améliorations possibles pour la stratégie RSE d'Iris ?**

**R :** Je pense qu'on ne doit pas se plaindre du point de vue salarial et au niveau des avantages (DKV, autonomie, télétravail, ...). La voiture de société est un avantage important aussi et nous avons également le budget fédéral de mobilité. Lorsqu'on a droit à une voiture de société, nous avons deux possibilités : soit on opte pour une voiture électrique, soit on choisit le budget fédéral de mobilité. En fonction de la catégorie de l'employé, un certain budget lui est octroyé par mois pour son véhicule. Si l'on décide de ne pas choisir la voiture, alors l'employé reçoit la totalité de ce budget en fin d'année, taxé à seulement 38 %. Ou bien, s'il habite à moins de 10 kilomètres des bureaux d'Iris, il peut utiliser ce budget mensuel pour son crédit hypothécaire. Cependant, nous payons tout cela au niveau du stress, de la charge de travail et des exigences. C'est pourquoi je pense qu'il y a moyen d'améliorer les outils mis à disposition des collaborateurs. Certains outils de travail, notamment « Agresso », notre ERP pour la facturation, ne fonctionnent pas bien et cela nous fait perdre un temps considérable. Le suivi IT de ces programmes n'est pas optimal, car tous les départements sont submergés par le travail. Chez Iris, le stress est intense ; même partir en vacances est stressant, car il n'y a pas de système de back-up. Quand on n'est pas là, le travail s'accumule et personne ne nous remplace. Il faudrait, je pense, embaucher pour diminuer la charge de travail, malgré les coûts que cela pourrait engendrer. Nous sommes dans un secteur où les marges sont basses, donc on attend de nous d'être des éléments performants et efficaces. Je pense cependant que le stress au travail peut amener ces bons éléments à partir. Il faut éviter cela en mettant davantage en place pour améliorer le bien-être des collaborateurs. J'ai travaillé dans une société américaine en tant que « Happiness Manager » et j'ai pu participer à la mise en place de solutions pour améliorer le bien-être des managers, même si parfois cela allait un peu loin. Je pense par exemple, qu'on devrait organiser davantage de teambuilding pour créer des liens et décharger le stress au travail. Il serait aussi intéressant, pour les fêtes, de créer un marché des artisans. Il y a beaucoup d'artisans chez Iris, et ce serait chouette de connaître les passions et les hobbies de chacun. J'ai récemment organisé la semaine de la mobilité chez Iris, mais les collaborateurs n'avaient pas spécialement le temps d'y participer à cause de la charge de travail.

**Q : Au niveau de la durabilité, quelles sont les améliorations possibles ?**

**R :** Ce qui est super important pour moi est de continuer à développer notre flotte électrique. Nous commandons énormément de véhicules électriques pour les besoins privés, mais, pour l'instant, ce n'est pas possible pour les véhicules utilitaires. Les batteries ne sont pas assez performantes et la recharge des véhicules n'est pas optimale. Donc, de ce point de vue, nous ne sommes pas encore prêts à passer à l'électrique, mais c'est le cas pour toutes les sociétés de notre secteur. Pour l'instant, nous n'avons que deux camionnettes électriques, mais l'utilisation de ces véhicules est difficile, surtout dans notre secteur. D'un point de vue rentabilité, les camionnettes électriques sont pour l'instant une mauvaise solution. Cependant, pour 2028, nous serons obligés d'électrifier notre flotte de camionnettes, car nous ne pourrions commander que des véhicules électriques. J'espère que la technologie

s'améliorera d'ici là. Nous allons aussi mettre en place des formations pour les chauffeurs afin de les sensibiliser à la durabilité et les encourager à adopter une conduite plus responsable. C'est un projet que j'aimerais porter pour sensibiliser un maximum de personnes.

**Q : Avez-vous constaté une augmentation des coûts liés aux projets RSE (frais de certification, audits, etc.) ?**

**R :** Nous avons dû augmenter le budget mobilité ces deux dernières années, car la location d'un véhicule électrique coûte plus cher. C'est une question de valeur résiduelle, qui est plus incertaine pour les véhicules électriques. De plus, j'ai travaillé sur le nouveau catalogue, et il y a maintenant plus de véhicules proposés, car les délais de livraison sont beaucoup plus courts qu'avant, ce qui demande évidemment plus de temps. Les coûts de réparation sont également plus élevés (nous n'avons pas d'omnium sur nos véhicules). Si un véhicule tombe en panne — ce qui arrive plus souvent avec les véhicules électriques —, nous commandons des véhicules de remplacement, ce qui coûte plus cher. Donc, depuis deux ans, les coûts liés à la mobilité durable ont considérablement augmenté. En deux ans, les budgets ont augmenté de près de 20 %.

**Q : Selon vous, quelles sont les opportunités qu'offrent tous ces investissements en RSE ?**

**R :** Je sais que, dans le futur, Iris cherche à avoir moins de petits clients privés et vise davantage la qualité, en se concentrant sur des clients plus grands. Nous nous dirigeons vers le secteur public, et la RSE est importante dans ce cadre. La RSE représente donc une opportunité pour le marché public.

### **3. Vincent Theuwissen : Key Account Manager**

Représentant commercial chez Iris depuis deux ans. Il travaille pour la partie néerlandophone de Bruxelles. Les questions seront orientées sur Iris et sur la stratégie commerciale d'Iris.

**Q : Que pensez-vous de la RSE d'Iris et quelles sont les améliorations possibles pour la stratégie RSE d'Iris ?**

**R :** En ce qui me concerne, je n'ai pas à me plaindre. En fonction des périodes de l'année, nous avons plus ou moins de travail, mais globalement, au niveau du bien-être, on est vraiment bien chez Iris. Je pense qu'il est important d'être plus proche des opérationnels ; j'essaie à mon échelle de contribuer à cette amélioration. J'organise régulièrement des réunions et je favorise la communication avec eux.

**Q : Comment fonctionne la prospection chez Iris ?**

**R :** Chez Iris, nous partons d'abord d'une prospection à froid (listes de sociétés et recontacte d'anciens clients). Nous ne prospectons pas directement ; une société externe s'en occupe. Cette société prospecte pour nous, nous envoie les leads, et après cela, nous prenons en charge le "call to cash". Nous partons de zéro, de la remise d'offre jusqu'à la défense de l'offre.

**Q : Quelle est la composition de votre clientèle ?**

**R :** Nous avons beaucoup moins de clients venant du secteur public, mais ils représentent une

part importante de notre chiffre d'affaires. Dans les appels d'offres publics, le critère de sélection principal est le prix. Nous ne sommes pas les moins chers, et nous ne nous revendiquons pas comme tels. Nous souhaitons offrir de la qualité et un service personnalisé. Par exemple, nous travaillons depuis plusieurs années avec la STIB et la Commission, des clients avec qui nous avons un très bon contact. Actuellement, nous essayons de nous concentrer sur des clients privés, ce qui nous permet de réellement jouer sur des éléments différenciateurs autres que le prix.

**Q : Dans quelle mesure les investissements en Responsabilité sociétale d'Iris influencent-ils les décisions d'achat des clients dans leur processus de sélection des fournisseurs ?**

**R :** Dans le secteur privé, cela impacte la décision des clients. Dans le secteur public, un peu moins, car le prix reste un des critères les plus importants. Cependant, pour répondre à un appel d'offres public, il est essentiel de disposer d'une série de certifications. La RSE est donc importante principalement pour cet aspect. Tous nos investissements en RSE et en durabilité nous permettent de répondre aux appels d'offres du marché public. Mais ensuite, c'est le prix qui devient l'élément le plus important, et nous ne sommes pas les moins chers. Dans le secteur privé, ces investissements ont un impact énorme sur la décision. Les clients sont de plus en plus conscients des enjeux environnementaux et sociétaux, et nous le voyons lors de la défense des offres. Il faut comprendre qu'Iris, avec sa stratégie RSE, cherche vraiment à se démarquer de ses concurrents, et la RSE constitue réellement un élément différenciateur pour Iris.

**Q : Comment l'entreprise Iris se positionne-t-elle en matière de Responsabilité sociétale des Entreprises par rapport à ses principaux concurrents ?**

**R :** Nous avons plusieurs gros concurrents chez Iris. Selon moi, nous sommes les meilleurs en termes de RSE. Laurenty essaie de suivre notre exemple. Nous savons que des sociétés comme Köse Cleaning vont plutôt axer leurs offres sur le prix, et donc elles sont en retard en matière de durabilité. Pour moi, les concurrents qui ne misent que sur le prix et qui sont en retard en matière de RSE risquent de rencontrer des difficultés dans ce secteur très concurrentiel.

#### **4. Yasmine M'Rabet : talent acquisition coordinator.**

Yasmine M'Rabet occupe le poste de talent acquisition coordinator chez Iris. Sa fonction consiste à recruter des talents chez Iris et s'occuper de l'employer branding.

**Q : Que pensez-vous de la RSE d'Iris et quelles sont les améliorations possibles pour la stratégie RSE d'Iris ?**

**R :** Pour une entreprise de service, on est très bien aligné. On a un très bon employer branding et les employés ont un très bon mindset. Mes collègues au niveau procurement font un superbe boulot, surtout en termes de durabilité. Dans mon département « Huca » l'accent est surtout axé sur l'humain. On a vraiment un rôle sociétal avec Iris. On est créateur de carrière, on est une entreprise multiculturelle ... On aide des gens à se réinsérer dans le monde du travail. On a d'ailleurs créé différents partenariats, comme avec youstart qui est une association qui offre un service gratuit de coaching pour des jeunes qui ne travaillent pas et qui ne vont pas à l'école. Par exemple nous insérons des personnes demandeuses d'asile et nous

travaillons avec eux le temps que leurs demandes d'asile soient régularisées. En ce qui concerne les améliorations, je pense qu'on doit peut-être améliorer la communication avec les personnes de terrain.

**Q : La stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) mise en place par Iris reflète-t-elle un véritable engagement ou s'agit-il principalement d'un outil de communication visant à valoriser l'image de l'entreprise ?**

**R :** Ce n'est absolument pas juste de la communication. Iris a réellement un engagement envers la société et met réellement en place tout ce qui est décrit dans les différents rapports de durabilité. On travaille réellement au quotidien sur le bien-être des employés et on investit réellement dans le bien-être, on a une réelle mission sociétale. Par exemple, j'ai eu de la chance de travailler sur un énorme projet qui s'appelle « myskills », c'est un projet qui vise à donner plusieurs formations aux employés. Ce projet vise à développer les compétences des employés sur un large panel de skills. Donc, encore une fois, moi qui travaille dans le département Huca chez Iris, je peux affirmer que ce n'est pas seulement de la communication. Les investissements en RSE sont donc réels chez Iris et permettent vraiment de se différencier par rapport aux concurrents.

**Q : Selon vous, quelles sont les opportunités qu'offrent tous ces investissements en RSE ?**

**R :** Comme je le disais, cela permet de se différencier des concurrents et d'apporter un vrai service aux clients. Cela permet d'acquérir de nouveaux talents et de les garder surtout. Je pense aussi que cela permet d'acquérir des nouveaux clients autant dans le privé que dans le public.

**Q : Avez-vous constaté une augmentation des coûts liés aux projets RSE (frais de certification, audits, etc.) ?**

**R :** Oui, évidemment, rien que mon poste est déjà un investissement. Mon poste n'existait pas avant. Ils ont décidé d'investir dans l'employer branding et cela nécessite un réel suivi et de réels engagements sur le long terme. Donc, toute une partie de ma fonction est dédiée au réseautage et à la participation d'actions concrètes. De plus je travaille sur de nouveaux projets, comme la création d'une équipe de stagiaires qui travailleraient dans différents départements chez Iris. Le but étant d'investir dans la jeunesse ou de réinsérer des jeunes qui se sont éloignés du monde du travail en leur permettant de travailler pendant un an chez Iris.

## **5. Didier Genin : Operations Leader**

Didier Genin occupe le poste d'Operation Leader chez Iris depuis 29 ans. Monsieur Genin est en contact direct avec les opérationnels sur le terrain. Les questions porteront donc sur les opérationnels et sur la réalité du terrain.

**Q : Que pensez-vous de la RSE d'Iris et quelles sont les améliorations possibles pour la stratégie RSE d'Iris ?**

**R :** C'est une société qui fait très attention à ses employés et à la durabilité. Comme dans toute entreprise, il y a évidemment des hauts et des bas, mais en général, c'est une société qui fait les choses bien pour ses employés et ses ouvriers. En tant qu'OPL, je constate qu'Iris fait

beaucoup pour les ouvriers. Depuis 2 ans, Iris fait énormément pour la formation et le développement des compétences de ses ouvriers. Il y a un réel suivi pour tout ce qui est apprentissage des machines et la sécurité au travail. Toutes les formations que je demande pour mes ouvriers, nous les recevons, et toutes les formations intéressantes sont suivies par mes ouvriers. C'est difficile pour moi de trouver des points d'amélioration, même si c'est toujours possible de faire mieux. Iris fait déjà tellement en matière de bien-être... Je pense cependant qu'il faudrait qu'on communique beaucoup plus à nos clients sur les formations que nous réalisons. Je pense aussi que certaines décisions et certaines informations pourraient être mieux communiquées aux ouvriers.

**Q : Selon vous, quelles sont les opportunités qu'offrent tous ces investissements en RSE ?**

**R :** Disons que cela permet évidemment d'améliorer le bien-être en entreprise et, par conséquent, d'apporter un meilleur service au client. Cependant, je pense qu'une partie des clients n'accorde pas beaucoup d'importance à tout cela. Mais globalement, je pense que c'est important pour les clients, autant dans le public que dans le privé. D'ailleurs, j'ai pu constater que c'est un élément très important pour nos gros clients. Les grandes entreprises accordent, selon moi, plus d'importance à la durabilité et au bien-être des ouvriers qui travaillent chez elles. Ces entreprises attachent une réelle importance et effectuent un suivi sur les machines que nous utilisons, la formation des employés, les produits que nous utilisons, nos certifications, etc.

**Q : Quels retours recevez-vous de vos ouvriers concernant leur bien-être au travail et les initiatives de durabilité au sein de l'entreprise, en tant que manager d'équipe ?**

**R :** Évidemment, j'ai régulièrement des retours sur certains malêtres que peuvent ressentir les ouvriers. C'est normal quand on travaille avec des personnes. C'est donc à moi de gérer ce genre de problèmes. Mais cela reste assez rare, je dois dire. Cela fait maintenant 29 ans que je travaille chez Iris et j'ai pu voir à quel point la société a investi ces dernières années dans le bien-être de ses collaborateurs. Je pense parfois, d'ailleurs, que l'on en fait trop et, parfois, pas assez sur certains aspects. Mais globalement, on est bien chez Iris.

**Q : Quels sont les défis que vous avez rencontrés lors de la mise en œuvre des initiatives de RSE ?**

**R :** Je trouve que, souvent, les initiatives RSE mettent trop de temps à être mises en place. De plus, comme je le disais, il y a des soucis de communication, et on ne sait pas toujours où l'on va. En outre, énormément de décisions sont prises en amont sans demander l'avis des personnes concernées en aval. Par exemple, les ouvriers ont accès à un tas de formations qui sont parfois inutiles dans le cadre de leur travail. Cela crée des situations où certains ouvriers sont persuadés qu'ils vont pouvoir évoluer alors que ce n'est pas possible. Du jour au lendemain, certains ouvriers pensent qu'ils peuvent devenir directeur général chez Iris. Cela souligne encore une fois le manque de communication autour de ces initiatives. Récemment, un ouvrier voulait absolument évoluer et travailler dans le département Fleet, alors que ce n'est pas possible. Cela a donc créé des tensions dans les équipes.

## **6. Sandra de Kerkhove : CFO**

Madame de Kerkhove occupe le poste de CFO chez Iris.

**Q : Pourquoi Iris investit autant dans la RSE ?**

**R :** Nous avons démarré une politique de durabilité chez Iris en 2012. Nous avons été pionniers dans notre secteur. Nous avons pu construire une politique RSE grâce à une première certification. Cette certification a constitué la première phase de développement d'une politique de durabilité, qui s'est améliorée évidemment au fil des années. Depuis 2012, nous publions chaque année des rapports de durabilité. En 2021, nous avons effectué une grosse révision stratégique, où nous avons fixé de nouveaux objectifs en lien avec les objectifs de développement durable.

Donc, les investissements en matière de RSE concernent essentiellement le temps que nous y consacrons, les ressources que nous y affectons, les choix de produits plus durables, l'électrification de nos véhicules, l'efficacité énergétique de nos différents bâtiments... Malgré tous ces investissements, nous avons un label Ecovadis qui est moins bon que certains de nos concurrents, car nous sommes un acteur local en Belgique, contrairement à ISS, par exemple, qui opère à l'international.

D'un point de vue financier, notre plus grand investissement est l'électrification de notre flotte, car elle était très polluante. Nous avons commencé avec les véhicules personnels, mais pour l'instant, les véhicules utilitaires ne sont pas encore inclus, car c'est trop compliqué d'un point de vue opérationnel. Le but est donc d'avoir une vision à long terme et, surtout, de renforcer notre mission sociétale.

**Q : Selon vous, quelles sont les opportunités qu'offrent tous ces investissements en RSE ?**

**R :** Tout d'abord, ces investissements ont un impact sur nos clients. Nous pouvons démontrer que nous sommes actifs en matière de RSE. Nous montrons à nos clients nos labels et prouvons que nous avons une vraie mission sociétale. La RSE, ce n'est pas seulement l'environnement, mais aussi la cybersécurité, la gouvernance, la gestion de la fraude, l'éthique... Nous devons pouvoir démontrer cela à nos clients.

Nous avons des clients sur le marché privé et public. Presque 50 % de notre chiffre d'affaires provient de l'institutionnel (STIB, l'aéroport de Charleroi, etc.).

**Q : Évaluez-vous le retour sur investissement des initiatives mises en place par Iris, notamment en matière de durabilité et de bien-être au travail ?**

**R :** Non. Pour les investissements que nous faisons en CAPEX, nous n'avons pas encore effectué de calculs précis. Nous savons que, globalement, les investissements réalisés pour améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments auront des retombées positives, mais nous manquons encore de données précises. Par exemple, pour nos nouveaux bâtiments à Gosselies, nous avons installé des panneaux solaires et un tout nouveau système de chauffage, ce qui nous permettra d'être plus efficaces dans la gestion énergétique. Pour ce bâtiment, comme pour celui de Gand, nous manquons encore de recul pour évaluer le retour sur investissement.

**Q : Dans quelle mesure les investissements en responsabilité sociétale d'Iris influencent-ils les décisions d'achat des clients dans leur processus de sélection des fournisseurs ?**

**R** : Normalement, nos investissements en RSE devraient avoir un impact dans le processus de décision de nos clients. En général, ils demandent de démontrer tout ce que nous faisons en matière de durabilité (labels, certifications, etc.).

Avec les nouvelles exigences européennes, comme le CSRD, de plus en plus d'entreprises s'assurent que leurs fournisseurs sont « durables ». Forcément, ces investissements devraient avoir un impact dans les décisions. Cependant, je remarque que le prix reste un critère très important. Par exemple, les institutions qui imposent aux entreprises de nombreuses formalités et obligations en matière d'environnement sont souvent les premières à ne regarder que le prix lors des appels d'offres. Il est important de noter qu'il est impossible de faire de la RSE à bas prix. Donc, que ce soit sur le marché public ou privé, le prix reste un facteur décisif.

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

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

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

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

Je soussigné(e), TOP FREDERIC ..... 21.11.98 ..... (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	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.	X
Assistance pour la révision du texte	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

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

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

Fait à BRUXELLES ..... (ville), le 21.01.2025 ..... (date)

Signature : TOP FREDERIC 21.11.98 ..... (Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule)



## Annexes