

Research-Thesis: Dans quelle mesure l'émergence de l'ESG transforme-t-elle la fonction RSE et les rôles associés en entreprise?

Auteur : Gougnard, Clémentine

Promoteur(s) : Xhaufclair, Virginie

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et Transition

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25822>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

DANS QUELLE MESURE L'ÉMERGENCE DE L'ESG TRANSFORME-T-ELLE LA FONCTION RSE ET LES RÔLES ASSOCIÉS EN ENTREPRISE ?

Jury :
Promoteur :
Virginie XHAUFLAIR
Lecteur(s) :
Antoine GAVROYE

Mémoire présenté par
Clémentine GOUGNARD
En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
à finalité spécialisée en
Management des entreprises
sociales et Transition
Année académique 2025/2026



REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Virginie Xhauflair, ma promotrice de ce mémoire, pour son suivi tout au long de cette année ainsi que ses conseils précieux, qui ont contribué à sa réalisation.

Je remercie également Antoine Gavroye, mon relecteur, pour sa disponibilité, ses retours rapides et ses réponses à mes nombreuses questions, qui m'ont été d'une grande aide durant cette recherche.

Un grand merci à toutes les personnes qui ont accepté de participer aux entretiens. Leur disponibilité, leur sincérité et la richesse de leurs témoignages ont apporté une dimension plus concrète et essentielle à ce travail. Je remercie aussi celles et ceux qui m'ont aidée à entrer en contact avec ces participants.

Enfin, je souhaite remercier chaleureusement mes parents pour leur soutien, leurs relectures et tout ce qu'ils m'ont permis de construire au cours de ce parcours. Leurs encouragements, ainsi que ceux de mes mamys et de Bastien, ont été une véritable source de motivation, me poussant à ne jamais baisser les bras. Merci aussi à toutes les personnes qui m'ont accompagnée durant mes années à HEC.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
LISTE DES ABREVIATIONS	4
INTRODUCTION	5
I. REVUE DE LITTERATURE	7
Chapitre 1 : Présentation du concept de RSE.....	7
1. Origines et fondements de la RSE	7
1.1. Les premiers débats sur le rôle social de l'entreprise	7
1.2. L'élargissement du concept et la montée des attentes sociétales.....	7
1.3. La structuration de la RSE et le rôle des parties prenantes	8
2. Dynamiques récentes de la RSE	9
2.1. La diversité des définitions de la RSE	9
2.2. La mise en place de normes pour encadrer la RSE	10
2.3. L'intégration de la RSE dans les pratiques des organisations	10
Chapitre 2 : L'évolution du concept d'ESG	11
1. Origines de l'ESG	11
1.1. Les premières étapes de l'ESG	11
1.2. La formalisation du cadre ESG	11
2. Définition de l'ESG.....	12
2.1. La dimension environnementale (E)	12
2.2. La dimension sociale (S).....	12
2.3. La dimension gouvernance (G)	12
3. Importance actuelle de l'ESG	13
3.1. Pourquoi l'ESG s'impose aujourd'hui dans les entreprises	13
3.2. Le renforcement du cadre réglementaire	13
3.3. Les effets positifs de l'ESG sur les pratiques des entreprises	14
3.4. Les limites et impacts négatifs de l'ESG	15
Chapitre 3 : RSE et ESG, points communs et différences	16
1. Justification de la comparaison entre la RSE et l'ESG	16
2. Tableau comparatif RSE/ESG	16
3. Points clés de la comparaison	17
Chapitre 4 : Organisation des fonctions RSE et ESG en entreprise	18
1. La fonction de responsable RSE.....	18
1.1. Une fonction encore difficile à définir	18
1.2. Une position particulière dans l'organisation	19
1.3. Les défis rencontrés par le responsable RSE	19
2. Le développement de la fonction de responsable ESG.....	20
II. PARTIE EMPIRIQUE	22
Chapitre 5 : Méthodologie	22

1.	Revue de littérature systématique et analyse de la littérature grise.....	22
2.	Etude de terrain	22
2.1.	Méthode qualitative et entretiens semi-directifs	22
2.2.	Approche abductive.....	23
2.3.	Echantillon	23
2.4.	Traitement et analyse de données.....	24
2.5.	Limites méthodologiques	25
2.6.	Recours à l'intelligence artificielle dans ce mémoire	25
Chapitre 6 : Résultats.....		26
1.	Analyse de la littérature grise	26
1.1.	Contexte et développement de la fonction	26
1.2.	Missions et compétences	26
1.3.	La place de la fonction ESG dans l'entreprise.....	26
1.4.	Les limites et l'avenir de la fonction.....	27
2.	Analyse des entretiens	27
2.1.	Une fonction RSE encore en construction.....	27
2.2.	Des démarches ESG de plus en plus encadrées	29
2.3.	Organisation interne de la fonction RSE face aux exigences ESG	31
2.4.	Reconfiguration des missions et des compétences de la fonction RSE	32
2.5.	Les tensions liées à l'institutionnalisation de l'ESG dans la fonction RSE	35
Chapitre 7 : Discussion.....		38
1.	Une fonction RSE qui se structure avec l'émergence de l'ESG	38
1.1.	D'une démarche volontaire à des pratiques plus encadrées	38
1.2.	Le développement du reporting et du pilotage des données ESG	39
2.	Un rôle plus technique avec l'ESG, mais toujours fortement transversal	39
2.1.	La montée des compétences techniques liées à l'ESG.....	39
2.2.	Un rôle d'interface renforcé avec l'ESG	40
3.	Une fonction RSE mieux reconnue face à de nouvelles tensions.....	41
3.1.	Une place plus centrale pour la fonction RSE dans les entreprises avec l'ESG	41
3.2.	Une intégration des enjeux ESG qui fragilise la fonction RSE	42
CONCLUSION.....		43
ANNEXES.....		45
	Annexe I – Méthodologie de la revue de littérature systématique	45
	Annexe II – Sources de la littérature grise.....	48
	Annexe III – Guide d'entretien	49
	Annexe IV – Tableau récapitulatif des entretiens.....	51
	Annexe V – Retranscription des entretiens	52
PERSONNES RESSOURCES		158
BIBLIOGRAPHIE		159

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Désignation
CSP	Corporate Social Performance
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG	Environnement, Social et Gouvernance
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Standard Organisation
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
ODD	Objectifs de Développement Durable
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRI	Principles for Responsible Investment
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
VSME	Voluntary Sustainability Reporting Standards for non-listed SMEs

INTRODUCTION

Bien que l'ESG (environnement, social et gouvernance) ne soit pas un concept récent et qu'il soit apparu officiellement il y a plus de vingt ans avec le rapport « Who Cares Wins » publié par le Pacte mondial des Nations Unies en 2004 (United Nations Global Compact, 2004), il est progressivement devenu un concept essentiel dans les entreprises ces dernières années. Souvent considéré comme synonyme de la responsabilité sociale des entreprises (Mendonça et al., 2025), l'ESG introduit toutefois un cadre beaucoup plus structuré et contraignant, qui se détache ainsi de l'approche principalement volontaire de la RSE.

La place de l'ESG au sein des entreprises s'est considérablement renforcée suite au développement de réglementations comme la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) approuvée en 2022 par la Commission européenne, qui oblige les entreprises à publier leurs informations extra-financières de manière plus transparente (Mio et al., 2024).

Face à ces évolutions, les entreprises sont amenées à faire évoluer leurs pratiques ainsi que leur manière d'intégrer les enjeux ESG, ce qui se répercute aussi sur les professionnels occupant des fonctions liées à ces thématiques. Parmi celles-ci, la fonction RSE est l'une des plus concernées et doit évidemment s'adapter à ces transformations.

Pourtant, cette fonction était déjà confrontée à plusieurs défis avant même le développement récent de l'ESG. Elle reste parfois encore peu reconnue dans les entreprises et peut se retrouver dans l'ombre de fonctions plus centrales. Les personnes exerçant cette fonction occupent ainsi une position fragile, avec peu d'autorité et une influence limitée sur certaines décisions (Gond et al., 2022). Les responsables RSE sont entre autres confrontés à un manque de légitimité auprès de leurs collègues, à des résistances internes ou encore à un manque de ressources (Loos & Spraul, 2025 ; Risi & Wickert, 2017).

Aujourd'hui, peu de travaux académiques se sont intéressés aux effets de la montée de l'ESG sur la fonction RSE et les rôles associés dans les organisations. Ainsi, la problématique de ce mémoire est la suivante :

« Dans quelle mesure l'émergence de l'ESG transforme-t-elle la fonction RSE et les rôles associés en entreprise ? »

Ce travail a pour objectif de mieux comprendre ce que l'émergence de l'ESG transforme concrètement, que ce soit au niveau de la fonction RSE mais aussi des pratiques et des compétences des professionnels concernés. Il cherche également à savoir si l'ESG renforce certaines caractéristiques et tensions déjà présentes dans la fonction RSE, ou si justement, il contribue à les reconfigurer.

Deux étapes seront mobilisées pour répondre à cette question de recherche : une première partie théorique, suivie d'une partie empirique.

Pour commencer, la partie théorique se concentrera sur la littérature existante afin d'apporter une base nécessaire à cette recherche, avec différents chapitres abordant le développement de la RSE, l'évolution du concept d'ESG ainsi que les principales différences entre ces deux notions. Cette partie permettra d'introduire la littérature portant sur la fonction RSE et les rôles qui y sont associés dans les entreprises. Une revue de littérature systématique sera également menée à la fin de cette partie pour se concentrer plus spécifiquement sur la littérature existante concernant le responsable ESG.

La revue de littérature utilisera principalement des articles scientifiques trouvés via des moteurs de recherche tels que ResearchGate, ULiège Library ou Google Scholar, donnant accès à des bases de données comme ScienceDirect, Wiley Online Library et Taylor & Francis. Quelques ouvrages et une partie de littérature grise viendront aussi compléter cette recherche.

Ensuite, la partie empirique se composera d'une explication de la méthodologie qui a été choisie pour ce mémoire et de deux approches complémentaires. La première repose sur une analyse de la littérature grise afin d'apporter plus d'informations en ce qui concerne le responsable ESG. La seconde consiste en des entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels qui exercent une fonction liée à la RSE et aux enjeux ESG dans les entreprises. Ces deux approches permettront alors d'analyser les résultats puis de les confronter à la littérature académique et à la littérature grise afin de répondre à la question de recherche.

La revue de littérature sera aussi adaptée et enrichie au fil des résultats obtenus afin de maintenir un lien entre la théorie et le terrain ainsi qu'une certaine cohérence tout au long du mémoire (Saunders et al., 2023).

Pour finir, une conclusion générale reprenant les enseignements clés, les limites de l'étude ainsi que plusieurs pistes pour les recherches futures clôturera ce mémoire.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Présentation du concept de RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un thème majeur, aussi bien dans la littérature académique que dans les pratiques organisationnelles. Avant d'aller plus loin dans l'analyse de la RSE telle qu'elle se présente aujourd'hui, il est pertinent d'en rappeler les origines et les principales étapes de son développement.

La RSE possède en effet une histoire riche, marquée par de nombreux débats et transformations. Toutefois, l'objectif de ce mémoire n'est évidemment pas de retracer l'ensemble de son histoire, mais plutôt de rappeler certains éléments fondateurs qui influencent encore les approches actuelles. L'analyse de ces repères historiques permet de mieux comprendre comment la RSE s'est consolidée au fil du temps et pourquoi elle occupe aujourd'hui une place centrale dans les discussions sur le rôle des entreprises dans la société.

1. Origines et fondements de la RSE

1.1. Les premiers débats sur le rôle social de l'entreprise

Même si certaines réflexions sur le rôle social des organisations existaient déjà avant la Seconde Guerre mondiale (Carroll & Shabana, 2010), l'analyse se focalise ici sur la période du milieu du XX^{ème} siècle, à partir duquel le concept de « responsabilité sociale des entreprises » commence à être formalisé. Cette période marque un tournant dans la réflexion sur les responsabilités des entreprises au-delà de leur seule dimension économique.

Une étape particulièrement importante est franchie en 1953 avec l'ouvrage de Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*. Souvent considéré comme le « père de la RSE » (Carroll, 1999), Bowen propose la première tentative systématique pour définir ce que recouvre la responsabilité sociale des entreprises. Selon lui, les dirigeants doivent orienter leurs décisions vers des objectifs et des valeurs souhaitables pour la société, et non uniquement vers la maximisation du profit. Pour l'époque, cette perspective est novatrice : elle introduit l'idée que les entreprises jouent un rôle sociétal plus large et doivent prendre en considération l'impact de leurs activités sur différents groupes sociaux.

L'apport de Bowen se révèle déterminant, car il établit déjà les bases des débats académiques et managériaux à venir. Il met en avant l'importance d'agir de manière éthique, d'être transparent et de gérer l'entreprise de façon responsable, autant d'éléments qui deviendront centraux dans les approches récentes de la RSE. Plusieurs auteurs soulignent que son travail a ouvert un espace de réflexion structuré autour du rôle social des organisations dans une période marquée par d'importantes transformations économiques et sociales (Carroll, 2008 ; Agudelo et al., 2019).

1.2. L'élargissement du concept et la montée des attentes sociétales

Après les travaux fondateurs de Bowen, la réflexion autour de la responsabilité sociale des entreprises s'intensifie dans les années 1960 et 1970. Plusieurs auteurs cherchent alors à préciser ce que recouvre réellement cette responsabilité élargie et à mieux comprendre les attentes qui commencent à se manifester vis-à-vis des organisations.

Des chercheurs comme Davis (1960), Frederick (1960) ou McGuire (1963) contribuent à enrichir le débat en mettant en avant des définitions plus détaillées de la RSE (Carroll, 1999 ; Agudelo et al., 2019). Ils soulignent que les entreprises doivent tenir compte d'enjeux éthiques, sociaux et environnementaux, en plus de leurs obligations économiques et légales. Davis (1960) parle de décisions prises « au-delà de l'intérêt économique direct » de l'entreprise, tandis que McGuire (1963) insiste sur la nécessité d'intégrer les responsabilités sociales dans la vision globale de l'organisation.

Cet élargissement du concept s'inscrit dans un contexte de grands changements sociaux : mouvements pour les droits civiques, critiques croissantes envers les grandes entreprises, préoccupations environnementales naissantes. Les attentes sociales se diversifient et rendent plus visibles les impacts des organisations sur différents groupes d'acteurs.

1.3. *La structuration de la RSE et le rôle des parties prenantes*

A partir de la fin des années 1970, la recherche fait un pas supplémentaire en proposant des modèles plus structurés pour expliquer ce qu'est réellement la responsabilité sociale des entreprises. Cette étape constitue un moment clé, car elle permet enfin de dépasser les débats assez généraux des décennies précédentes et d'arriver à des cadres plus clairs et plus utilisables pour comprendre la RSE.

L'un des apports les plus marquants est celui de Carroll (1979), qui présente une vision multidimensionnelle de la RSE. Selon lui, la responsabilité sociale des entreprises repose sur quatre types d'obligations : économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Cette approche, qui sera plus tard représentée sous forme de pyramide (Carroll, 1991), contribue largement à stabiliser le concept en montrant qu'il ne s'agit pas d'un bloc unique, mais d'un ensemble de responsabilités complémentaires. Ce modèle reste l'un des plus cités dans la littérature contemporaine, car il explique de façon simple et cohérente comment les entreprises peuvent comprendre et assumer leur rôle social.

Dans cette continuité, la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984) occupe une place importante dans l'évolution du concept de RSE. Elle repose sur l'idée que l'entreprise ne doit pas uniquement se concentrer sur les attentes de ses actionnaires, mais également prendre en considération tous les acteurs pouvant influencer son fonctionnement ou subir les conséquences de ses activités.¹ Cette perspective élargit véritablement ce que l'on attend des organisations, en montrant que leurs décisions concernent de nombreux groupes, ayant parfois des intérêts divergents.

Pour être perçues comme responsables, les entreprises doivent donc apprendre à dialoguer avec leurs parties prenantes et rendre leurs choix plus transparents. Cette manière de concevoir l'entreprise comme au centre d'un réseau d'acteurs est devenue un élément essentiel des approches modernes de la gouvernance responsable (Freeman, 1984 ; Catellani, 2018).

Enfin, dans les années 1990, de nouvelles approches cherchent à rendre la RSE plus concrète et plus tournée vers les résultats. Le modèle de *Corporate Social Performance (CSP)* proposé par Wood (1991) va dans ce sens : il vise à relier les motivations des entreprises, la manière dont elles mettent en place leurs actions responsables et les effets que celles-ci produisent réellement. L'objectif est de mieux évaluer ce que font les organisations en matière de responsabilité sociale, dans un contexte où elles sont de plus en plus amenées à démontrer l'impact réel de leurs engagements.

La réflexion devient peu à peu plus structurée et permet de saisir plus clairement ce que recouvre le rôle social des entreprises. Ces modèles, encore largement mobilisés aujourd'hui, constituent les fondations de la RSE actuelle et ouvrent la voie aux approches plus récentes qui seront présentées dans la section suivante.

¹ Selon Freeman (1984), une partie prenante désigne tout individu ou groupe pouvant influencer les objectifs d'une organisation ou être affecté par leur réalisation.

2. Dynamiques récentes de la RSE

2.1. La diversité des définitions de la RSE

La littérature académique montre qu'il n'existe toujours pas de définition clairement établie de la responsabilité sociale des entreprises. Malgré son usage courant, la RSE reste un concept assez ouvert, dont les notions évoluent au fil du temps.

Dahlsrud (2008) illustre bien cette diversité en recensant au moins 37 définitions différentes. En les analysant, il identifie cinq dimensions qui reviennent presque toujours : économique, sociale, environnementale, volontaire et, surtout, la dimension parties prenantes, qui apparaît comme la plus fréquente. Cela confirme que les relations entre l'entreprise et les acteurs qui l'entourent jouent un rôle central dans la compréhension du concept.

Caroll (2015) va dans le même sens et souligne que de nouvelles définitions continuent d'émerger, mais qu'elles réutilisent largement les fondements théoriques posés dans les décennies précédentes. Le concept évolue donc en continu, sans jamais être complètement figé.

Cette diversité s'explique aussi par le caractère contingent de la RSE. Comme le rappellent Déjean et Gond (2004), son contenu dépend largement des secteurs d'activité, des contextes nationaux ou des enjeux propres à une organisation. Autrement dit, la RSE ne se présente pas de la même manière partout, ce qui contribue naturellement à la coexistence de multiples définitions.

Alors que la RSE faisait déjà l'objet de nombreuses interprétations, les institutions européennes ont également joué un rôle important. Le Livre vert publié en 2001 constitue un moment clé. Il y propose une définition de la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes »² (Commission européenne, 2001, p. 7). Cette approche met à la fois en avant l'importance des relations avec les parties prenantes et l'aspect volontaire de la démarche, ce qui correspond à la manière dont la RSE était encore souvent envisagée à l'époque : une initiative laissée à l'appréciation des entreprises, en complément de leurs obligations économiques ou légales (Sulzer, 2022).

Cette première définition ne restera cependant pas figée : elle évoluera de manière importante avec la nouvelle position adoptée par la Commission européenne en 2011. Dans sa communication publiée cette année-là, la Commission européenne redéfinit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »³ (Commission européenne, 2011, p. 7). Elle précise que les organisations deviennent socialement responsables lorsqu'elles intègrent des préoccupations sociales, environnementales, éthiques, liées aux droits de l'homme et à la consommation dans leurs activités et leur stratégie, en collaboration avec les parties prenantes et dans le respect de la loi (Commission européenne, 2011).

Cette nouvelle définition marque une rupture importante avec l'approche volontaire mise en avant en 2001. La RSE n'est plus envisagée comme une seule démarche laissée à la seule initiative des entreprises, mais comme un choix intégré qui mobilise l'ensemble de l'organisation et suppose un dialogue structuré avec les parties prenantes.

La diversité des définitions de la RSE reflète surtout la variété des attentes adressées aux entreprises. Elle explique aussi pourquoi la RSE continue d'évoluer à travers les cadres institutionnels et normatifs qui cherchent aujourd'hui à mieux structurer le concept.

² Commission européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, juillet 2001.

³ Commission européenne, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Communication de la Commission, octobre 2011.

2.2. La mise en place de normes pour encadrer la RSE

Avec la diversité des définitions présentée dans le point précédent, il est vite apparu nécessaire de disposer d'un cadre plus structuré pour accompagner les organisations. C'est dans cette logique qu'a été élaborée la norme internationale ISO (Organisation Internationale de Normalisation) 26 000, officiellement publiée en 2010 après un long processus mobilisant 80 pays et 40 organisations internationales (Igalens, 2009). Elle constitue aujourd'hui le premier cadre reconnu à l'échelle mondiale pour préciser ce que signifie agir de manière socialement responsable.

La norme ne sert pas à certifier les entreprises mais propose des lignes directrices qui expliquent ce que l'on entend d'une organisation responsable. ISO 26 000 définit ainsi la RSE comme « la responsabilité des organisations vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent. » (Méaux et Jounot, 2014, cités par Bollinger et al., 2023). Elle repose également sur l'idée qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement constitue désormais un facteur de réussite, et qu'il contribue à améliorer la performance globale des organisations (ISO, s.d.).

La norme rappelle aussi que la RSE repose toujours sur les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale (Bollinger et al., 2023). Elle permet donc de structurer les démarches RSE autour d'un socle commun, malgré le fait que chaque entreprise reste libre de l'adapter à son propre contexte.

Même si ISO 26 000 ne fixe pas d'indicateurs précis, elle joue un rôle essentiel en offrant un langage commun et en servant de base à de nombreux labels et dispositifs de certification. Elle contribue ainsi à réduire la dispersion des définitions présentées auparavant et encourage des démarches RSE plus structurées au sein des organisations.

2.3. L'intégration de la RSE dans les pratiques des organisations

Dans les entreprises, la RSE renvoie aujourd'hui à l'idée d'intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités quotidiennes et dans les relations avec les parties prenantes. Elle vise à concilier performance économique et responsabilité sociale en allant au-delà du simple respect des obligations légales, à travers des actions concrètes destinées à limiter les impacts négatifs de l'entreprise et à renforcer les impacts positifs.

De plus en plus, la RSE est pensée comme un levier stratégique. Bocquet et al. (2017) montrent qu'elle ne peut pas rester isolée à un service spécifique : pour être efficace, elle doit être intégrée dans l'ensemble des métiers de l'entreprise. Leurs travaux soulignent également que lorsque cette démarche est adoptée de manière stratégique, elle favorise l'innovation et, à terme, améliore la performance globale. Cette logique repose sur l'équilibre entre les trois dimensions du développement durable : économique, environnementale et sociale.

Dans un contexte marqué par des défis environnementaux et sociétaux croissants, les entreprises disposent d'ailleurs de moins en moins de marge de manœuvre. Comme le rappellent Bollinger et al. (2023), elles doivent désormais assumer pleinement leur responsabilité sociétale, même si la RSE est parfois encore perçue comme un coût ou une contrainte. En pratique, elle reste une démarche interne, centrée sur l'amélioration des impacts directs de l'entreprise et sur le renforcement du dialogue avec les parties prenantes, souvent formalisée dans des rapports ou des engagements publics.

Cette manière de mettre en œuvre la RSE montre aussi ses limites, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats de manière comparable entre entreprises. En effet, la RSE fixe des principes mais ne fournit pas toujours d'outils précis de mesure. C'est dans ce contexte que les critères ESG se sont développés : ils proposent un cadre plus structuré pour analyser les performances sociales, environnementales et de gouvernance. Le chapitre suivant reviendra plus en détail sur ce concept et sur le rôle qu'il joue aujourd'hui.

Chapitre 2 : L'évolution du concept d'ESG

1. Origines de l'ESG

1.1. Les premières étapes de l'ESG

Même si le terme ESG a été introduit officiellement en 2004 par le Pacte mondial des Nations Unies, il a en réalité été développé à l'initiative de vingt institutions financières en réponse à un appel lancé par Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies (Gillan et al., 2021). Il ne s'agit pas d'un concept apparu soudainement. En effet, la littérature montre que l'ESG s'inscrit dans une évolution plus large et continue des réflexions portant sur la durabilité⁴ des entreprises et sur la prise en compte de leurs impacts non financiers (Khamisu & Paluri, 2025). Cette évolution s'inscrit dans la continuité des démarches de responsabilité sociale des entreprises, qui ont contribué à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les pratiques des organisations. L'ESG repose ainsi sur des cadres et des réflexions préexistants, tout en cherchant à répondre à des attentes croissantes en matière de transparence, de structuration et d'évaluation des engagements des entreprises.

A la fin des années 1990 et au début des années 2000, ces réflexions commencent à se concrétiser à travers différentes initiatives internationales. Le lancement du Pacte mondial des Nations Unies en 2000 constitue une étape importante, en encourageant les entreprises à aligner leurs activités sur des principes communs, liés aux droits humains, aux conditions de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Dans le même temps, les entreprises sont de plus en plus amenées à communiquer sur leurs performances non financières. C'est dans ce contexte que le développement de cadres de reporting tels que le Global Reporting Initiative (GRI) répond à un besoin de structuration et de comparabilité des informations publiées. En proposant des lignes directrices communes, le GRI contribue à améliorer la transparence des pratiques des entreprises et à encadrer leur communication en matière de durabilité (Global Reporting Initiative, 2000).

Ces différentes initiatives témoignent d'une évolution vers une approche plus structurée de la durabilité, reposant sur des cadres de référence et des indicateurs communs. Cependant, avant 2004, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sont encore abordés séparément et ne sont pas intégrés dans un cadre unique. Cette période peut donc être considérée comme une phase de transition, durant laquelle les bases du cadre ESG se mettent peu à peu en place, sans que le concept soit encore clairement défini ou stabilisé (Galbreath, 2013).

1.2. La formalisation du cadre ESG

L'année 2004 marque ensuite une étape importante avec la publication du rapport « Who Cares Wins » par le Pacte mondial des Nations Unies (United Nations Global Compact, 2004). Ce rapport introduit explicitement l'acronyme « Environmental, Social and Governance » et propose de regrouper ces trois dimensions au sein d'un cadre commun. Il met aussi en avant l'intérêt d'intégrer ces critères dans l'analyse des entreprises dans le cadre des décisions d'investissement.

Dans le même esprit, les Nations Unies lancent en 2006 les Principles for Responsible Investment (PRI), qui contribuent à diffuser l'usage des critères ESG et à encourager leur prise en compte par les acteurs de l'investissement. Ces principes ont ainsi permis à l'ESG de se généraliser.

⁴ Dans ce mémoire, le terme « durabilité » est utilisé au sens du développement durable tel que défini par le rapport de Brundtland (1987) : un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

2. Définition de l'ESG

Après avoir présenté l'évolution du concept d'ESG d'un point de vue historique, il est maintenant utile de préciser ce que recouvre concrètement cet acronyme. L'ESG renvoie en effet à trois dimensions, à savoir l'environnement, le social et la gouvernance des entreprises.

S'il n'existe pas, dans la littérature, de définition unique et unanimement admise du concept d'ESG, les travaux académiques permettent toutefois de définir chacun de ces trois piliers. Leur présentation apparaît dès lors nécessaire afin de mieux comprendre comment l'ESG est appréhendé et mis en pratique par les entreprises.

2.1. La dimension environnementale (E)

La dimension environnementale de l'ESG s'intéresse principalement à la prise en compte des préoccupations environnementales par les entreprises dans leurs activités et leurs décisions opérationnelles. Elle renvoie aux choix réalisés en matière d'utilisation des ressources, de gestion des déchets et de limitation des pollutions générées par les activités des organisations.

Cette dimension englobe également le recours aux énergies renouvelables ainsi que la réponse des entreprises aux enjeux liés au changement climatique et leur capacité à réduire les coûts environnementaux liés à leurs opérations. Comme le mentionnent Khamisu et Paluri (2025), l'objectif est d'encourager des pratiques plus responsables sur le plan environnemental, permettant à la fois de réduire les impacts négatifs des activités économiques et d'améliorer la performance environnementale globale des entreprises.

2.2. La dimension sociale (S)

La dimension sociale de l'ESG concerne la manière dont les entreprises prennent en compte les impacts de leurs activités sur les personnes et sur la société. Elle porte à la fois sur les relations internes avec les salariés et sur les relations externes entretenues avec les parties prenantes, comme les clients, les fournisseurs ou les partenaires commerciaux.

Selon Galbreath (2013), le pilier social englobe des thématiques tels que les conditions de travail, la santé et la sécurité des employés, le respect des droits humains, ainsi que la diversité et l'inclusion. Il permet ainsi d'évaluer dans quelle mesure les pratiques des entreprises contribuent au bien-être des individus et à la qualité des relations sociales liées à leurs activités.

Becchetti et al. (2022) vont dans le même sens en proposant une approche relationnelle du pilier social. Selon eux, la valeur sociale d'une entreprise ne dépend pas uniquement de ses pratiques internes, mais aussi des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes et les communautés locales où elle exerce ses activités.

2.3. La dimension gouvernance (G)

La gouvernance renvoie aux mécanismes qui encadrent la direction et le fonctionnement des entreprises. Cette dimension concerne également la qualité des pratiques de gestion mises en place au sein des organisations. Elle englobe des éléments tels que la composition du conseil d'administration, les structures de comités d'audit, les dispositifs de prévention contre la corruption, la rémunération des dirigeants ainsi que les politiques destinées à promouvoir des comportements éthiques (Radzi et al., 2023).

Dans cette perspective, Müller et al. (2024) expliquent que la gouvernance de l'ESG repose sur des structures organisationnelles présentes à différents niveaux de l'entreprise, depuis les instances dirigeantes jusqu'aux niveaux opérationnels. Elle implique à la fois des relations hiérarchiques et des processus de coordination entre les différentes parties prenantes.

Lorsque l'on pense au concept de l'ESG, l'attention est souvent portée en priorité sur les dimensions environnementale et sociale, tandis que la notion de gouvernance est fréquemment moins mise en avant. Pourtant, la littérature souligne que ces trois piliers sont étroitement liés et ne peuvent être envisagés séparément. Ils interagissent et se complètent, contribuant ensemble au bon fonctionnement et à la durabilité des organisations (Patil et al., 2021).

C'est pourquoi le World Economic Forum (2022) met en évidence le rôle central de la gouvernance au sein du cadre ESG. En l'absence de structures de gouvernance solides, les engagements environnementaux et sociaux risquent en effet de rester théoriques et de ne pas se traduire concrètement dans les pratiques de l'entreprise. La gouvernance apparaît ainsi comme un pilier essentiel pour assurer la cohérence et la mise en œuvre effective des politiques ESG.

3. Importance actuelle de l'ESG

3.1. Pourquoi l'ESG s'impose aujourd'hui dans les entreprises

Depuis la publication en 2004 du rapport « Who Cares Wins » par le Pacte mondial des Nations Unies, le concept d'ESG a peu à peu gagné en importance au sein des entreprises. Cette évolution intervient dans un contexte marqué par de profondes transformations économiques et sociales, ainsi que par la multiplication de crises financières, environnementales et sanitaires. Ces événements ont mis en lumière les limites d'une approche centrée uniquement sur la performance financière et ont renforcé l'attention portée aux impacts non financiers des activités économiques (Li et al., 2021).

Cette prise de conscience s'est traduite par une diffusion croissante des pratiques ESG, principalement dans les économies développées. Le développement de systèmes d'évaluation, de cadres de divulgation extra-financière et d'indices ESG a contribué à structurer le concept et à en faciliter l'appropriation par les entreprises et les acteurs financiers (Li et al., 2021). L'ESG s'est ainsi imposé comme un cadre de référence pour analyser la façon dont les entreprises intègrent les enjeux de durabilité dans leurs stratégies.

Enfin, la littérature met en évidence le rôle central des investisseurs dans cette dynamique. L'intégration des critères ESG dans les décisions d'investissement permet d'évaluer le degré d'engagement des entreprises en matière de durabilité et de mieux appréhender les risques à long terme auxquels elles sont exposées (Engle et al., 2021). Dès lors, l'ESG apparaît aujourd'hui comme un outil d'analyse largement mobilisé au sein des entreprises.

3.2. Le renforcement du cadre réglementaire

Dans la continuité des évolutions présentées précédemment, l'intégration des aspects ESG au sein des organisations s'explique également par le développement de dispositifs institutionnels et réglementaires de plus en plus structurants. Le cadre réglementaire de l'ESG est à l'heure actuelle complexe et évolue continuellement (PwC, s.d.). Face aux défis environnementaux et sociaux actuels, les pouvoirs publics et les organisations internationales ont au fil du temps mis en place des règles et des orientations visant à encadrer les pratiques des acteurs économiques.

A l'échelle internationale, les Objectifs de développement durable (ODD) constituent un des premiers cadres de référence important dans la diffusion des thématiques liées à l'ESG. Adoptés par les Nations Unies en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030 (Nations Unies, 2015), ils définissent dix-sept objectifs visant à promouvoir un développement plus durable à l'horizon 2030. Ces objectifs se caractérisent par leur portée universelle et par une approche globale, qui prend en compte à la fois les dimensions économique, sociale, environnementale et de gouvernance (Milly, 2015). Bien qu'ils ne soient pas juridiquement contraignants, les ODD s'adressent à l'ensemble des acteurs, dont les entreprises, et renforcent les attentes en matière d'engagement en faveur de la durabilité.

Au niveau européen, cette tendance s'est renforcée avec la présentation du European Green Deal en 2019. Ce programme s'inscrit dans une volonté de transformer progressivement l'économie européenne vers un modèle plus durable, en faisant de la durabilité un axe central des politiques publiques. L'objectif principal du Green Deal est d'atteindre la neutralité climatique à l'horizon 2050, en intégrant les enjeux environnementaux au cœur des choix économiques (PwC, s.d.).

Plusieurs travaux montrent que le Green Deal a contribué au développement du cadre ESG en Europe. En structurant le cadre politique et stratégique autour de la durabilité, il place les entreprises sous une pression réglementaire accrue, les incitant à intégrer plus largement les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance dans leurs stratégies. Cette évolution conduit également les organisations à s'appuyer de plus en plus sur des profils spécialisés en durabilité et en ESG afin de répondre aux nouvelles exigences (Kirchhoff et al., 2024).

A la suite du European Green Deal, l'Union européenne a adopté en 2022 la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) afin de renforcer le cadre du reporting en matière de durabilité. Cette directive vise à accorder aux informations ESG une place comparable à celle des informations financières, en améliorant leur transparence et la fiabilité des données publiées par les entreprises. (Conseil de l'Union européenne, 2022 ; Mio et al., 2024)⁵.

Entrée en vigueur progressivement à partir de l'exercice 2024, la CSRD élargit les obligations de reporting précédemment introduites par la Non-Financial Reporting Directive (NFRD) et contribue à renforcer la structuration des pratiques ESG au sein des organisations européennes (Mio et al., 2024).

Plus récemment, le contexte réglementaire a connu certaines évolutions. En février 2025, la Commission européenne a présenté le projet « Omnibus », dont l'objectif est de simplifier certaines exigences liées au reporting et de réduire la charge administrative pesant sur les entreprises (European Parliament & Council of the European Union, 2026)⁶.

3.3. *Les effets positifs de l'ESG sur les pratiques des entreprises*

L'intégration des critères ESG peut avoir plusieurs effets positifs sur le fonctionnement des entreprises. Tout d'abord, la littérature montre que les démarches ESG conduisent les organisations à structurer davantage les informations qu'elles publient et à rendre leurs engagements plus explicites (Tsang et al., 2022 ; Khamisu & Paluri, 2025). Le fait de devoir communiquer sur des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance pousse les entreprises à clarifier leurs actions et à formaliser certains objectifs. Cela peut renforcer la transparence et améliorer la crédibilité de l'entreprise auprès des parties prenantes.

Ensuite, l'ESG peut influencer la manière dont les décisions sont prises en interne. Lorsque les critères ESG sont intégrés dans les outils de gestion et dans la stratégie, ils ne restent pas uniquement au niveau du discours. Serafeim (2021) explique que les effets les plus significatifs apparaissent lorsque ces critères sont pris en compte dans le pilotage de l'entreprise, par exemple à travers les objectifs fixés aux managers ou les systèmes de suivi de la performance. Dans ce cas, l'ESG peut contribuer à orienter l'entreprise vers une vision plus cohérente et plus long terme.

Enfin, plusieurs travaux indiquent une relation positive entre les pratiques ESG et certaines dimensions de la performance. Li et al. (2021) montrent qu'un meilleur niveau ESG est souvent associé à une performance opérationnelle plus élevée et à une valorisation plus favorable.

⁵ La CSRD concerne principalement les grandes entreprises répondant à au moins deux des trois critères suivants : plus de 250 salariés, un chiffre d'affaires net supérieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan supérieur à 25 millions d'euros (Commission européenne, 2025).

⁶ Le projet « Omnibus » prévoit de limiter la CSRD aux entreprises de plus de 1000 salariés et réalisant un chiffre d'affaires net supérieur à 450 millions d'euros (Parlement européen et Conseil de l'Union européenne, 2026).

De manière plus générale, la prise en compte des facteurs ESG peut encourager une meilleure anticipation des risques et soutenir une création de valeur plus durable (Tsang et al., 2022).

L'ESG peut donc constituer un cadre structurant pour l'entreprise, en renforçant la transparence, en orientant la stratégie et en soutenant une performance plus stable dans le temps. Cependant, l'ampleur de ces effets peut varier selon l'intégration de l'ESG dans les pratiques internes.

3.4. Les limites et impacts négatifs de l'ESG

L'intégration de l'ESG peut également produire des effets moins favorables dans les entreprises. Serafeim (2021), même s'il reconnaît certains effets positifs de l'ESG, reste prudent quant à ses implications. En effet, il explique que les coûts liés à la mise en place de ces pratiques peuvent parfois être plus importants que les bénéfices obtenus. Dans certains cas, les efforts réalisés sur les plans environnemental ou social ne débouchent pas nécessairement sur un avantage financier concret, notamment lorsque les entreprises restent soumises à des objectifs financiers de court terme. L'auteur souligne également que le simple fait de publier des informations ESG ne suffit pas toujours à modifier les comportements des entreprises, surtout lorsqu'aucune mesure concrète ou incitation n'accompagne ces démarches.

Ces difficultés semblent encore plus marquées pour les petites et moyennes entreprises (PME). La recherche de Mendonça et al. (2025) montre que les grandes entreprises tirent généralement des effets positifs de leurs pratiques ESG, alors que les PME enregistrent plus souvent des effets négatifs sur leur performance. Cela peut s'expliquer par le fait que ces entreprises disposent de ressources financières et technologiques plus limitées, ce qui rend l'intégration de l'ESG plus coûteuse et plus difficile à intégrer dans leurs démarches. Les auteurs indiquent également qu'aucun effet significatif n'a été observé sur la performance financière à court ou moyen terme, ce qui suggère que les bénéfices potentiels de l'ESG peuvent prendre du temps avant d'apparaître.

D'autres recherches mettent aussi en avant plusieurs obstacles organisationnels qui compliquent l'intégration de l'ESG dans les entreprises. Liou et al. (2023) évoquent le manque de soutien de la direction, les coûts élevés liés aux investissements de départ ainsi que l'absence de standards communs pour évaluer la performance ESG. Cette absence de critères harmonisés rend les résultats difficiles à mesurer et à comparer, ce qui peut freiner les entreprises dans leurs démarches. Le manque de données fiables et comparables constitue une limite importante à la mise en place d'une stratégie ESG réellement structurée et cohérente.

Chapitre 3 : RSE et ESG, points communs et différences

1. Justification de la comparaison entre la RSE et l'ESG

Après avoir présenté les principaux éléments théoriques relatifs à la RSE et à l'ESG dans les chapitres précédents, il semble pertinent de comparer ces deux concepts.

Plusieurs auteurs soulignent que la RSE et l'ESG sont souvent utilisés de manière assez similaire, malgré certaines différences entre les deux concepts. Cette proximité peut parfois créer une confusion concernant leur périmètre et leurs objectifs respectifs (Gillan et al., 2021 ; Khamisu & Paluri, 2025).

Comme l'indiquent Mendonça et al. (2025), plusieurs études utilisent encore la RSE comme proxy de l'ESG dans leurs analyses empiriques. Cette situation illustre la difficulté à distinguer clairement ces deux approches. Afin de mieux comprendre leurs liens et leurs différences, un tableau comparatif est proposé sur base des éléments théoriques présentés dans les chapitres 1 et 2 de ce mémoire.

2. Tableau comparatif RSE/ESG

Éléments de comparaison	RSE	ESG
Origine du concept	Issu de réflexions sur le rôle social et environnemental des entreprises	Issu du monde financier et de l'investissement durable
Objectif principal	Avoir un impact positif sur la société et l'environnement	Evaluer la performance extra-financière et les risques à long terme
Logique générale	Démarche volontaire, basée sur des valeurs et des engagements	Cadre structuré, basé sur des critères mesurables
Type d'engagements	Engagements définis par l'entreprise elle-même	Exigences basées sur des standards et des critères communs
Type d'informations	Informations principalement qualitatives (discours, politiques, actions)	Informations surtout quantitatives (indicateurs, scores, reporting)
Lien avec la performance financière	Lien indirect, difficile à mesurer	Lien direct avec la performance et les décisions d'investissement
Place des parties prenantes	Dialogue et prise en compte des attentes sociétales	Prise en compte structurée via la gouvernance et les critères ESG
Degré de formalisation	Peu standardisée, peu réglementée	Fortement standardisé et réglementé
Horizon temporel	Vision principalement de long terme	Approche court, moyen et long terme

Tableau 1. Comparaison entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'ESG⁷

⁷ Réalisation personnelle sur base des chapitres 1 et 2 de ce mémoire

3. Points clés de la comparaison

Cette comparaison entre l'ESG et la RSE permet donc de mieux comprendre les spécificités de ces deux concepts, qui sont souvent confondus dans la littérature et dans la pratique.

Au niveau des points communs, les deux concepts partagent une même attention portée aux impacts non financiers des entreprises, et le rôle des parties prenantes occupe une place importante dans les deux approches afin de prendre en compte des dimensions qui dépassent la seule maximisation du profit. La RSE comme l'ESG reconnaissent que les entreprises exercent des responsabilités envers la société et l'environnement, et que celles-ci doivent être intégrées dans leurs pratiques.

Au niveau des différences, la RSE est historiquement associée à une démarche volontaire, laissée à l'initiative des entreprises et souvent portée par des considérations éthiques ou culturelles (Commission européenne, 2001). De son côté, l'ESG repose sur une approche plus structurée et sur des critères permettant d'évaluer la performance extra-financière des entreprises. Contrairement à la RSE, l'ESG mobilise des indicateurs quantifiables, ce qui facilite la comparaison entre les organisations et l'intégration de ces éléments dans les prises de décision.

Un autre aspect important à souligner est que l'ESG se distingue de la RSE par l'intégration explicite de la gouvernance comme pilier à part entière. La RSE, quant à elle, aborde les questions de gouvernance de manière plus indirecte, à travers les dimensions sociales et environnementales (Gillan et al., 2021). L'ESG se présente donc comme un cadre plus large et plus structuré que la RSE.

Cette distinction est essentielle pour la suite de ce mémoire, car elle permet de mieux comprendre le rôle joué par l'apparition de l'ESG dans l'évolution des pratiques des entreprises ainsi que ses effets sur la fonction RSE et les rôles associés.

Chapitre 4 : Organisation des fonctions RSE et ESG en entreprise

Avec le développement de la RSE et plus récemment de l'ESG, de nouvelles fonctions liées à ces thématiques se sont peu à peu développées en entreprise. La littérature s'est également intéressée à la structuration de ces fonctions ainsi qu'aux rôles exercés par les professionnels qui y sont associés (Gond et al., 2022).

Pour la suite de ce chapitre et du mémoire, il est donc important de distinguer la fonction RSE des rôles qui y sont associés. En s'appuyant sur l'article de Gond et al. (2022), il apparaît que la fonction concerne surtout la structure organisationnelle formelle, à travers par exemple l'existence d'un département dédié, sa position dans l'organisation, les ressources qui lui sont attribuées ou son degré de formalisation. Le rôle concerne quant à lui les activités exercées concrètement par les professionnels au quotidien, comme la coordination entre départements, les échanges avec les autres fonctions de l'entreprise ou la gestion des enjeux ESG.

Cette section s'intéresse dans un premier temps à la fonction RSE, avant d'aborder la fonction ESG.

1. La fonction de responsable RSE

L'objectif de cette partie est d'analyser la fonction de responsable RSE et les principales caractéristiques qui lui sont associées. La revue de littérature mobilisée repose principalement sur des travaux académiques, issus d'articles scientifiques et d'ouvrages consacrés à la professionnalisation de la RSE et aux fonctions liées à son intégration. Cette section vise ainsi à mieux comprendre le rôle de cette fonction dans les entreprises, ses spécificités et les différentes formes d'organisation dans lesquelles elle s'inscrit.

1.1. Une fonction encore difficile à définir

Pour commencer, un premier élément important que la littérature met en avant est la difficulté à définir précisément la fonction de responsable RSE. Les intitulés de poste varient en effet fortement d'une entreprise à l'autre : certaines utilisent des termes comme *CSR Manager*, *Sustainability Manager*, *Head of Sustainability* ou encore *Chief Sustainability Officer*, tandis que dans d'autres organisations, ces responsabilités sont intégrées à des fonctions déjà existantes (Borglund et al., 2023 ; Pollach et al., 2024).

Cette difficulté de définition s'explique directement par la nature même du concept de RSE. Comme cela a déjà été montré dans le chapitre 1, la RSE ne repose pas sur une définition unique et commune, mais sur différentes approches et interprétations. Plusieurs auteurs soulignent ainsi son caractère ambigu, qui s'explique par le fait que la RSE regroupe à la fois des dimensions économiques, sociales et environnementales, dont l'importance peut varier en fonction du contexte propre à chaque organisation (Carollo & Guerri, 2017).

Cette situation influence la façon dont les responsables RSE donnent du sens à leur travail et construisent leur rôle dans l'organisation. Loos et Spraul (2025) montrent d'ailleurs qu'un même intitulé de fonction, comme celui de *CSR Manager*, peut recouvrir des réalités différentes selon les entreprises. Certains responsables RSE se perçoivent plus comme des stratèges, tandis que d'autres occupent plutôt un rôle de facilitateur, de coordinateur ou d'agent de changement. Cet intitulé ne dit donc pas grand-chose sur ce que la personne fait au quotidien. Et comme ce rôle ne repose pas sur un cadre véritablement établi, les attentes qui y sont associées peuvent fortement varier. Cette absence de standardisation touche aussi les compétences attendues. Il n'existe pas de formation type pour accéder à ce poste, et les profils varient énormément (Borglund et al., 2023). Des compétences ont bien été identifiées dans la littérature, mais leur hiérarchisation et leur application concrète selon les contextes organisationnels font encore l'objet de discussions (Osagie et al., 2019). Cela vient confirmer qu'il n'existe pas vraiment de profil clairement défini pour exercer ce type de fonction.

Borglund et al. (2023) concluent alors que le responsable RSE est avant tout un « professionnel organisationnel », c'est-à-dire que son rôle dépend fortement de l'organisation dans laquelle il évolue.

1.2. Une position particulière dans l'organisation

Le fait que le responsable RSE soit considéré comme un « professionnel organisationnel » contribue aussi au caractère transversal de cette fonction. Son rôle consiste à articuler des dimensions sociales, environnementales et éthiques avec les objectifs économiques de l'entreprise, ce qui implique une interaction constante avec de nombreux départements tels que les ressources humaines, la communication, les achats ou encore la direction générale (Borglund et al., 2023 ; Hunoldt et al., 2020).

Cependant, cette position transversale s'accompagne de contraintes spécifiques. Plusieurs auteurs avancent que le responsable RSE dispose rarement d'un pouvoir décisionnel formel, ce qui limite sa capacité à imposer certaines orientations et l'oblige à agir principalement par l'influence, la négociation et la persuasion (Risi & Wickert, 2017 ; Carollo & Guerci, 2018). Il se retrouve ainsi fréquemment pris entre des logiques parfois contradictoires, en particulier entre les exigences de performance économique et les attentes sociétales croissantes auxquelles les entreprises sont soumises.

La littérature insiste également sur le fait que le responsable RSE joue un rôle important dans la diffusion des pratiques et des connaissances liées à la RSE au sein de l'entreprise. En cherchant à intégrer les enjeux de durabilité dans les activités des différents départements, il contribue à faire de la RSE une responsabilité partagée portée par l'ensemble des fonctions concernées (Risi & Wickert, 2017 ; Risi et al., 2023). Osagie et al. (2019) expliquent d'ailleurs que le responsable RSE agit souvent comme un véritable ambassadeur de la RSE, même en l'absence d'autorité formelle.

Un autre aspect important de cette fonction est la proximité du responsable RSE avec la direction. Celle-ci constitue un élément central pour influencer réellement la stratégie de l'entreprise (Borglund et al., 2023), dans la mesure où le responsable RSE ne dispose généralement pas d'un réel pouvoir de décision. Dans la majorité des cas, il occupe une position située juste en dessous du comité de direction, sans en faire pleinement partie, et n'est impliqué dans ce comité uniquement lorsque les questions de durabilité sont abordées (Borglund et al., 2023). Cette position peut rendre la fonction plus vulnérable, en particulier lors d'un changement de CEO moins sensible aux questions de RSE, pouvant remettre en cause l'ensemble du travail réalisé (Hunoldt et al., 2020).

Ce positionnement particulier entraîne aussi des conséquences sur la façon dont les responsables RSE vivent leur rôle au quotidien. Carollo et Guerci (2018) parlent justement d'une tension entre une position d'*insider* et d'*outsider*. Cette tension signifie que le responsable RSE fait partie de l'organisation, il en connaît le fonctionnement, les contraintes et les personnes, et doit s'y intégrer pour avoir une chance d'être écouté. Mais en même temps, son rôle l'oblige à garder un certain recul par rapport aux pratiques de l'entreprise, à maintenir des liens avec des acteurs extérieurs comme les parties prenantes, et à porter des valeurs qui ne sont pas toujours partagées par ses collègues. Cette situation rejoint aussi ce que Gond et al. (2022) décrivent à travers les *boundary-spanning roles*, dans le sens où le responsable RSE se situe entre plusieurs réalités : les attentes externes (par exemple, les réglementations ou les demandes des parties prenantes) et le fonctionnement interne de l'entreprise. Il est donc à la fois dedans et dehors, ce qui rend la construction d'une identité professionnelle stable difficile.

1.3. Les défis rencontrés par le responsable RSE

Le fait que la RSE concerne de nombreux départements et que le responsable RSE cherche à diffuser ces pratiques dans l'ensemble de l'entreprise constitue l'un des défis majeurs de cette fonction. Gond et al. (2022) parlent justement d'un risque de *disempowerment* de la fonction RSE, c'est-à-dire que le responsable RSE reste souvent dans une position fragile, avec des ressources limitées et une capacité d'influence réduite au sein de l'organisation. Cette fragilité peut s'expliquer par la relation paradoxale que Risi et Wickert (2017) mettent en évidence entre la professionnalisation du rôle et

l'institutionnalisation de la RSE. Les auteurs soulignent que l'intégration de la RSE et la professionnalisation des rôles associés peuvent suivre des trajectoires différentes. Si la RSE prend une place plus importante dans les pratiques de l'entreprise, cette évolution peut aussi s'accompagner d'une perte de centralité du responsable RSE. Au fur et à mesure que les autres fonctions développent leurs propres compétences en matière de durabilité, le responsable RSE tend à se concentrer principalement sur des missions de coordination et de soutien. Des travaux plus récents confirment cette analyse en montrant que le responsable RSE occupe désormais un rôle intermédiaire entre la stratégie et les pratiques organisationnelles, qui dépend du degré d'intégration de la RSE dans l'organisation (Risi et al., 2023). La littérature ne suggère donc pas une disparition du responsable RSE, mais plutôt une redéfinition de son rôle à mesure que la RSE s'institutionnalise dans les organisations.

Les évolutions récentes en matière de reporting et de pilotage des performances extra-financières illustrent également cette dynamique et constituent un défi supplémentaire pour le responsable RSE. Carollo et Guerci (2017) expliquent que le reporting de durabilité est souvent perçu comme une activité centrale du rôle de responsable RSE, au point que l'absence de ce reporting peut remettre en question la place même du responsable RSE dans l'organisation. Cependant, cette activité est aussi fréquemment associée à une charge administrative et bureaucratique importante, susceptible de réduire le rôle à des tâches perçues comme peu valorisantes, certains responsables RSE décrivant ces tâches comme un exercice complexe dont l'utilité réelle est parfois remise en question, lorsque les rapports produits sont peu lus, aussi bien en interne qu'en externe (Carollo & Guerci, 2017).

Loos et Spraul (2025) soulignent aussi qu'une partie importante du travail du responsable RSE consiste à construire et à maintenir sa légitimité dans l'organisation, en convainquant les autres départements de l'utilité de son rôle et de ses initiatives, parfois au détriment du temps consacré à des actions plus concrètes.

De plus, Osagie et al. (2019) relèvent un décalage entre les convictions personnelles du responsable RSE et sa manière d'agir dans le cadre professionnel. Même lorsque son rôle est fortement lié à des valeurs sociales ou éthiques, il a tendance à utiliser un langage orienté vers les intérêts économiques et la performance afin de convaincre ses collègues. Les compétences les plus valorisées sont donc souvent celles qui permettent de présenter la RSE comme une opportunité pour l'entreprise, plutôt que celles directement liées aux dimensions éthiques. Carollo et Guerci (2017) rejoignent cette idée en montrant que, malgré son image d'agent de changement, le responsable RSE contribue davantage à adapter les pratiques existantes qu'à transformer profondément les organisations.

La façon dont la fonction de responsable RSE s'est développée montre certaines limites. Cela amène à s'interroger sur ce que le développement de l'ESG change, ou non, pour la fonction et les rôles qui y sont associés.

2. Le développement de la fonction de responsable ESG

Afin d'identifier les travaux existants sur la fonction de responsable ESG, une revue de littérature systématique a été réalisée. La méthodologie détaillée de cette recherche est présentée en annexe (cf. Annexe I). Les résultats obtenus confirment la rareté de la littérature consacrée à ce sujet.

Même si la littérature sur la RSE et l'ESG est actuellement abondante, les recherches consacrées au responsable ESG et aux effets de l'ESG sur la fonction RSE restent encore limitées. A l'inverse, plusieurs travaux se sont déjà intéressés à la place du responsable RSE dans les organisations ainsi qu'aux difficultés associées à cette fonction.

Les travaux académiques portant sur l'ESG s'intéressent principalement au lien entre l'ESG et la performance financière, aux systèmes de notation extra-financière ou encore à l'intégration des critères ESG dans la stratégie des entreprises. En revanche, peu d'études analysent concrètement ce que l'importance de l'ESG implique pour les professionnels chargés de ces questions et pour l'évolution

de la fonction de responsable RSE. Ce manque de littérature peut sembler surprenant étant donné l'importance grandissante prise par les questions ESG dans les entreprises, comme cela a été évoqué précédemment. Le caractère relativement récent de l'ESG se reflète aussi dans les recherches académiques. En effet, les travaux d'Ed-Dafali et al. (2026) montrent que les publications scientifiques consacrées à l'ESG se sont fortement multipliées à partir de 2019.

C'est justement cette lacune dans la littérature qui justifie ce mémoire, dont la question de recherche est la suivante : « ***Dans quelle mesure l'émergence de l'ESG transforme-t-elle la fonction RSE et les rôles associés en entreprise ?*** ».

II. PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 5 : Méthodologie

La partie empirique de ce mémoire est divisée en deux parties complémentaires afin de répondre à la question de recherche présentée précédemment. La première étape consiste en une analyse de la littérature grise portant sur la fonction ESG, alors que la seconde repose sur une étude de terrain qualitative réalisée auprès de responsables exerçant des responsabilités liées à l'ESG.

1. Revue de littérature systématique et analyse de la littérature grise

Afin d'identifier les travaux académiques existant sur la fonction de responsable ESG, une revue de littérature systématique a été réalisée. Ce type de démarche repose sur des critères prédéfinis, une stratégie documentée ainsi que des critères d'inclusion et d'exclusion transparents, pour réduire les biais et identifier les travaux pertinents sur un sujet donné (Williams et al., 2021). L'objectif n'est pas d'être exhaustif, mais plutôt de repérer les recherches existantes afin de mieux comprendre la fonction de responsable ESG et de confirmer l'existence d'une lacune académique sur ce sujet. Les différentes étapes de cette méthode sont présentées en annexe (cf. Annexe I).

Les résultats obtenus confirment ce qui avait déjà été souligné dans la partie théorique. En effet, peu d'articles académiques abordent réellement cette fonction de responsable ESG de manière spécifique. Cette recherche s'est donc aussi appuyée sur une analyse de la littérature grise, c'est-à-dire des documents produits en dehors du cadre académique⁸. L'analyse s'est principalement concentrée sur des fiches métier et descriptions de fonction publiées sur des plateformes de recrutement, des articles professionnels rédigés par des praticiens ainsi que des rapports issus de cabinets de conseil.

Ces sources permettent d'avoir une vision plus concrète de comment cette fonction est décrite dans la pratique par les professionnels du secteur. Elles permettent aussi de compléter certains éléments encore peu développés dans la littérature académique. Pour être retenues, ces sources devaient contenir des informations précises sur les tâches associées à la fonction, les compétences recherchées, la place occupée dans l'organisation ou les difficultés liées au rôle.

Cette analyse a constitué une première base empirique et a également servi à construire le guide d'entretien. Un tableau reprenant l'ensemble des sources utilisées est disponible en annexe (cf. Annexe II).

2. Etude de terrain

2.1. Méthode qualitative et entretiens semi-directifs

Pour l'étude de terrain, le choix s'est porté sur une méthode qualitative. Cette approche permet de recueillir des informations plus détaillées auprès d'un nombre limité de participants, en adéquation avec les objectifs de la recherche. Elle s'intéresse aux significations construites par les participants ainsi qu'aux relations entre celles-ci, en s'appuyant sur des données exprimées en mots plutôt qu'en chiffres (Saunders et al., 2023). Cette méthode offre donc la possibilité d'obtenir des retours plus approfondis et de mieux comprendre comment l'émergence de l'ESG influence la structuration de la fonction RSE ainsi que les rôles associés.

⁸ La littérature grise fait référence aux documents qui n'ont pas fait l'objet d'une révision par les pairs et publiés sous des formats tels que des actes de conférences, des mémoires ou thèses, des rapports gouvernementaux ou institutionnels (Saunders et al., 2023, p. 821).

Concernant la collecte des données, des entretiens semi-directifs ont été privilégiés. Ce type d'entretien est composé de questions prédéfinies permettant de garder un fil conducteur durant les échanges et de s'assurer que les différents thèmes importants pour la recherche soient abordés. Il permet également de recueillir des points de vue variés. Même si les questions sont préparées à l'avance, les répondants gardent une certaine liberté dans leurs réponses, ce qui donne la possibilité d'approfondir certains sujets et d'enrichir les données recueillies. Cette flexibilité aide aussi à adapter la discussion au profil de chaque personne interrogée et au contexte propre à chaque entreprise.

Le guide d'entretien utilisé pour conduire ces échanges a été construit à partir de la littérature académique ainsi que de l'analyse de la littérature grise (cf. Annexe III).

2.2. Approche abductive

L'approche abductive⁹ a été choisie pour ce mémoire. Ce choix s'explique par le manque de recherches existantes concernant l'apparition de l'ESG dans les entreprises et ses implications pour les fonctions qui y sont liées. La littérature académique et la littérature grise ont permis de construire une première compréhension du sujet, ensuite confrontée aux réalités du terrain à travers les entretiens réalisés. Cette approche repose sur une confrontation entre la littérature et les données collectées afin de mieux comprendre le phénomène étudié. Elle semblait particulièrement adaptée à ce mémoire puisqu'elle permet d'explorer un terrain encore peu connu.

2.3. Echantillon

Pour commencer, il a été décidé de conserver l'anonymat des personnes interrogées ainsi que celui des entreprises concernées. Seuls la fonction des répondants, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise sont mentionnés afin de donner un repère plus clair lors de l'analyse des résultats. Ce choix permettait aux répondants de parler plus librement de leur expérience et d'aborder certains sujets avec plus de transparence.

L'échantillon initial se composait de 18 entretiens. Cependant, un entretien a été exclu de l'analyse afin de conserver la cohérence du périmètre de recherche. L'échantillon final comprend donc 17 entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels exerçant des fonctions en lien avec l'ESG et la RSE dans leur entreprise.

Les participants ont été sélectionnés sur base de critères définis en lien avec les objectifs de la recherche. Les entretiens ont principalement été réalisés auprès d'entreprises situées en Wallonie, avec également une entreprise basée à Bruxelles. Les entreprises interrogées appartiennent à des secteurs variés et présentaient déjà, à différents niveaux, des initiatives liées à l'ESG ou à la durabilité. L'échantillon est composé d'entreprises de taille moyenne et de grandes entreprises, ce qui permet d'avoir plusieurs perspectives organisationnelles.

Au total, 32 participants potentiels ont été contactés, principalement par mail ou via LinkedIn. Tous les entretiens ont été réalisés par visioconférence.

Le tableau suivant donne un aperçu des personnes interrogées pour cette recherche. Chaque entretien a été anonymisé à l'aide d'un code composé de la lettre « E » suivie d'un numéro. Un tableau plus complet contenant toutes les informations relatives aux entretiens est disponible en annexe (cf. Annexe IV).

⁹ Approche de développement théorique qui consiste à explorer un phénomène à partir des données collectées afin d'identifier des thèmes, de faire émerger de nouvelles pistes de compréhension ou d'adapter une théorie existante à partir du terrain (Saunders et al., 2023, p. 812).

ID	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise ¹⁰	Fonction du répondant
E1	Ingénierie industrielle et défense	Grande	CSR Program Manager
E2	Ingénierie mécanique	Moyenne	Chef de projet et Responsable ESG
E3	Aéronautique	Grande	Responsable Projets développement durable
E4	Services	Grande	CSR Manager
E5	Ingénierie industrielle	Moyenne	CFO et Sustainability Manager
E6	Ingénierie mécanique	Moyenne	Consultant en développement commercial et Responsable RSE
E7	Agroalimentaire	Moyenne	Ethics and Sustainability Coordinator
E8	Chimie industrielle	Grande	Quality, Safety, Environment and Sustainability Vice President
E9	Agroalimentaire	Grande	Directeur de l'engagement sociétal
E10	Défense	Grande	Sustainability Manager
E11	Pharmaceutique	Moyenne	Directeur d'usine ¹¹
E12	Soins de santé	Grande	Référente durabilité et innovation
E13	Industrie électrique	Grande	Marketing Manager Sustainability Solutions ESG - Circular Economy
E14	Construction	Grande	Sustainability Director
E15	Ingénierie	Grande	Sustainability Project Manager
E16	Construction	Grande	Directeur RSE
E17	Assurances	Grande	Head of Sustainability

Tableau 2. Entretiens réalisés

2.4. Traitement et analyse de données

L'ensemble des entretiens a été enregistré, avec l'accord des répondants, puis a été retranscrit afin de permettre une analyse détaillée des échanges et d'identifier les éléments récurrents dans les discours recueillis. Les retranscriptions complètes sont disponibles en annexe (cf. Annexe V).

Ensuite, ces entretiens ont été analysés à partir d'une grille de codage construite sur Excel. Cette grille a été réalisée sur base du guide d'entretien, puis complétée en fonction des thèmes qui revenaient régulièrement. Les différents verbatims des participants ont ensuite été regroupés par thématique afin de rendre l'analyse des résultats plus claire et structurée.

Finalement, l'analyse s'est structurée autour de cinq grands thèmes afin d'identifier les principaux effets liés à l'émergence de l'ESG sur la fonction RSE et les rôles qui y sont associés : le parcours des répondants, la mise en place des démarches ESG de plus en plus encadrées, l'évolution et la structuration de la fonction RSE, la reconfiguration des missions et des compétences associées à l'ESG ainsi que les tensions liées à l'institutionnalisation de l'ESG au sein de cette fonction.

¹⁰ Classification basée sur le nombre d'employés : petite entreprise (10 à 49), moyenne entreprise (50 à 249) et grande entreprise (250 ou plus) (Commission européenne, 2003).

¹¹ Ce répondant occupe la fonction de directeur d'usine et s'occupe aussi de toute la partie ESG de son entreprise.

2.5. Limites méthodologiques

Cette recherche comporte certaines limites, qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats présentés.

Premièrement, l'approche qualitative choisie ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises. Les réponses obtenues dépendent également du profil des personnes interrogées, de leur expérience et de leur perception propre des thématiques ESG. Deuxièmement, les entretiens ont uniquement été réalisés auprès d'entreprises situées en Wallonie et à Bruxelles, ce qui réduit la portée géographique de l'étude. Troisièmement, il a été difficile de trouver des répondants occupant spécifiquement une fonction de « responsable ESG », ce qui peut rendre plus difficile la compréhension de l'évolution de la fonction RSE sous l'influence de l'ESG.

2.6. Recours à l'intelligence artificielle dans ce mémoire

Dans le cadre de ce mémoire, des outils d'intelligence artificielle générative ont été mobilisés comme aide à la rédaction, principalement pour la correction orthographique et syntaxique ainsi que la reformulation de certaines idées. Leur usage est resté limité et a toujours fait l'objet d'une relecture critique et personnelle. Ces outils ont été utilisés dans le respect des exigences académiques et de la charte de l'Université de Liège relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle générative.

Il est également important de préciser que ce mémoire est le fruit d'un travail personnel de lecture, d'analyses et d'entretiens réalisés pour cette recherche. Ces outils n'ont en aucun cas été utilisés pour créer des sources ou produire les données empiriques de ce mémoire.

Chapitre 6 : Résultats

1. Analyse de la littérature grise

1.1. Contexte et développement de la fonction

La fonction de responsable ESG est encore assez récente en entreprise. Pendant longtemps, les questions liées à l'ESG étaient souvent prises en charge par des employés occupant déjà une autre fonction dans l'organisation. Aujourd'hui, cette situation a évolué et de plus en plus d'entreprises mettent en place des postes spécifiquement dédiés à ces questions (Makesense, s.d.).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le développement de cette fonction. D'un côté, la pression exercée par les investisseurs s'est fortement renforcée ces dernières années (Gendre, 2025). L'arrivée de la directive européenne CSRD a également joué un rôle important, en poussant de nombreuses entreprises à structurer leur approche ESG et à recruter des profils spécialisés (Gendre, 2025 ; KPMG, 2024). Cette évolution s'explique aussi par les attentes croissantes des consommateurs et des employés concernant les questions de durabilité.

Alors que la demande continue d'augmenter, les profils ESG restent encore difficiles à recruter. En effet, il est assez rare de trouver des candidats maîtrisant à la fois les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (Berger, 2024).

1.2. Missions et compétences

En ce qui concerne les missions, toutes les fiches métier analysées mettent en avant que le rôle principal du responsable ESG est de développer et de mettre en place une stratégie ESG cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Le responsable ESG est aussi chargé de définir des indicateurs de performance et de veiller au respect des réglementations en vigueur, comme la CSRD (Altaïde, s.d. ; Enable Green, s.d. ; Gendre, 2025). Son travail comprend également le reporting extra-financier, les échanges avec les différentes parties prenantes ainsi que la sensibilisation des équipes en interne (Makesense, s.d. ; Gendre, 2025).

Au niveau des compétences, un article de John (2023) explique que le responsable ESG fait face à une véritable « mosaïque de compétences ». La littérature grise montre un profil hybride, avec à la fois des aspects techniques et relationnels.

D'une part, les fiches métier insistent sur la connaissance des normes ESG, l'analyse des données et la maîtrise du reporting extra-financier. D'autre part, les compétences relationnelles sont aussi très présentes. La communication est la compétence la plus souvent citée, aussi bien pour échanger avec les parties prenantes que pour sensibiliser les équipes en interne. Le leadership et la gestion de projets transversaux au sein de l'entreprise sont également régulièrement mentionnés. Enfin, plusieurs sources soulignent qu'il n'existe pas réellement de profil type ni de formation spécifique pour accéder à cette fonction (Berger, 2024 ; Gendre, 2025 ; Hays, s.d.). Cela permet déjà de montrer que l'ESG s'accompagne de compétences plus techniques, en lien avec le reporting, les indicateurs ou les exigences réglementaires.

1.3. La place de la fonction ESG dans l'entreprise

La littérature grise insiste sur le fait qu'il n'existe pas encore de positionnement exact pour la fonction ESG dans l'entreprise, contrairement à des départements déjà bien structurés comme les ressources humaines, la finance ou bien le marketing. Premièrement, les documents mettent en avant que l'intitulé de la fonction n'est pas officiellement encadré et que plusieurs appellations coexistent d'une entreprise à l'autre. On y retrouve par exemple *Sustainability Manager*, *Sustainability Officer*, *ESG Consultant* mais aussi *ESG Manager* (Hays, s.d.).

Ensuite, au niveau de l'organisation, le responsable ESG occupe généralement une fonction transversale. Il travaille avec de nombreux départements, ce qui lui permet d'avoir une vision assez globale des problématiques de l'entreprise (Gendre, 2025 ; Enable Green, s.d.). Cette transversalité lui donne également un rôle de conseil auprès de la direction (Gendre, 2025). Cependant, l'ESG ne transforme pas profondément le caractère transversal de la fonction, cette logique de coordination était déjà présente dans les fonctions RSE.

1.4. Les limites et l'avenir de la fonction

Le premier défi qui revient le plus souvent est la résistance au changement interne. Mettre en place une démarche ESG dans l'organisation reste un processus lent et complexe, ce qui demande au responsable ESG de faire preuve de patience pour faire évoluer les mentalités (Gendre, 2025). La difficulté à convaincre constitue également un défi important. Certaines directions et certains employés considèrent l'ESG comme secondaire par rapport aux autres priorités de l'entreprise ou comme une contrainte supplémentaire. Le manque d'implication du personnel peut rendre la démarche plus difficile à mettre en place, alors qu'elle repose justement sur la participation de l'ensemble des employés (Gemenne, 2025).

Un autre défi cité concerne la complexité des réglementations et leur évolution rapide, en particulier en ce qui concerne la CSRD. Plusieurs sources soulignent la nécessité de rester constamment à jour, ce qui demande aux entreprises d'adapter régulièrement leurs pratiques et leur fonctionnement. Face à ces évolutions, le rôle du responsable ESG devient de plus en plus important pour suivre les exigences réglementaires et structurer les démarches ESG en entreprise (Altaïde, s.d.).

Le troisième défi concerne plutôt la nature même de la fonction. Il est lié à la difficulté de maîtriser simultanément les trois piliers de l'ESG. En effet, beaucoup de profils possèdent des compétences dans l'une ou l'autre de ces dimensions, mais il reste assez rare de trouver des personnes capables de combiner les trois à la fois (Berger, 2024). Le pilier environnemental, centré essentiellement sur le bilan carbone, repose plus sur des compétences techniques et scientifiques, tandis que les dimensions sociales et de gouvernance sont surtout liées aux aspects humains et relationnels (John, 2023). Le responsable ESG est donc souvent attendu sur des compétences très différentes au sein d'une même fonction, ce qui peut rendre le rôle encore plus difficile à exercer.

Même avec ces différents défis, la fonction de responsable ESG continue de se développer rapidement. La demande pour ce type de profils augmente de plus en plus, aussi bien dans les grandes entreprises que dans les PME ou les startups (Hays, s.d.). La fonction connaît également une structuration croissante, avec l'apparition de nombreuses certifications (Makesense, s.d.).

2. Analyse des entretiens

2.1. Une fonction RSE encore en construction

2.1.1. Des niveaux de formalisation différents selon les entreprises

Les intitulés des fonctions associées aux enjeux ESG varient très fortement d'une organisation à l'autre. Cette diversité ne tient pas uniquement aux choix de dénomination, mais est aussi liée à la façon dont la fonction est organisée dans les entreprises.

Comme le montre le tableau 2, dans les grandes entreprises, la fonction est généralement plus formalisée. Les intitulés sont clairement définis et correspondent le plus souvent à des postes dédiés, tels que « CSR Program Manager », « Sustainability Manager », « Sustainability Director » ou encore « Directeur RSE ». Cela traduit l'existence de fonctions structurées, avec un rôle relativement bien identifié dans l'organisation. Néanmoins, certaines entreprises choisissent de s'éloigner des appellations plus classiques, c'est ce que l'illustre ce répondant : « *L'intitulé exact de ma fonction est*

Directeur de l'engagement sociétal. C'est un intitulé un peu différent de ce qu'on voit dans d'autres entreprises. » (E9)

A l'inverse, dans les entreprises de taille moyenne, les responsabilités liées à l'ESG sont plus fréquemment intégrées à d'autres fonctions. Les répondants occupent alors des rôles dans lesquels ces sujets complètent leurs missions principales. La fonction n'est donc pas toujours exercée à temps plein et s'accompagne souvent d'autres responsabilités. Cette organisation semble liée à des ressources plus limitées, qui ne permettent pas toujours de créer un poste dédié. Comme l'illustre E5 : *« Je suis CFO et, depuis peu, je m'occupe aussi du Sustainable Management (...) j'ai repris cette partie en plus de ma fonction de CFO. »* Dans ce type de structure, les questions de durabilité tendent à être gérées sans qu'une fonction officiellement identifiée n'existe réellement, comme en témoigne ce directeur d'usine : *« Il n'y a pas de fonction formelle avec le titre de RSE ou ESG aujourd'hui. » (E11)*

Ces différences mettent en évidence que l'ESG ne rend pas forcément la fonction plus uniforme d'une entreprise à l'autre. Au contraire, les résultats des entretiens montrent une fonction qui est encore en cours de construction, dont l'organisation dépend fortement des caractéristiques de l'entreprise, en particulier de sa taille.

2.1.2. Des parcours professionnels peu standardisés

Les parcours menant à la fonction ne suivent pas une trajectoire unique ni prédéfinie. Les répondants proviennent de domaines variés tels que l'ingénierie, la finance, le marketing et la gestion de projet. Cette diversité met en avant qu'il n'existe pas vraiment de parcours standardisé pour accéder à ce type de fonction. Pourtant, ces trajectoires ne semblent pas incohérentes. Plusieurs personnes interrogées expliquent avoir évolué vers ces responsabilités dans la continuité de leur parcours professionnel, avec des missions qui se sont élargies au cours de leur carrière.

Une autre tendance qui ressort des entretiens concerne l'évolution des besoins internes des entreprises. Certains participants expliquent avoir pris en charge ces sujets en réponse à de nouvelles attentes organisationnelles ou à des transformations en interne. L'accès à la fonction ne résulte pas toujours d'un choix de carrière initial. Dans plusieurs cas, les responsabilités liées à l'ESG se sont ajoutées avec le temps aux missions déjà exercées dans l'entreprise.

Dans de nombreux cas, les connaissances liées à l'ESG sont encore souvent acquises en dehors d'une formation initiale directement liée à ces questions. Plusieurs personnes interrogées expliquent avoir développé leurs compétences directement sur le terrain, à travers les projets et les responsabilités exercées dans l'entreprise. Les formations complémentaires, les échanges avec d'autres professionnels ainsi que les réseaux spécialisés occupent une place importante dans cet apprentissage continu. Comme l'explique E3 :

« Au niveau des compétences, j'ai également suivi une formation complémentaire à l'université de Namur, car à l'époque, il existait peu de formations sur ces sujets. Aujourd'hui, il y a davantage d'événements, d'échanges et de réseaux qui permettent de continuer à apprendre. » (E3)

Cela confirme que l'apprentissage de ces thématiques se fait encore beaucoup sur le terrain, à travers les expériences vécues dans l'entreprise et les échanges avec d'autres professionnels. Cela reflète aussi le fait que la fonction reste encore relativement récente et continue de se construire dans les organisations.

2.1.3. Une structuration progressive de la fonction RSE dans les entreprises

Dans la plupart des entreprises rencontrées, la fonction s'est développée assez récemment. Les données recueillies révèlent que les postes ont été créés principalement entre 2019 et 2022, et parfois encore plus récemment. Ce caractère récent constitue un point clé pour l'analyse, car il met en évidence l'intérêt grandissant porté aux enjeux ESG. Dans plusieurs cas, des initiatives existaient déjà auparavant, mais elles restaient limitées et peu structurées au niveau de l'organisation.

En plus de ce caractère récent, la création de la fonction s'explique par deux logiques principales.

D'une part, la création résulte d'une volonté portée par la direction. La fonction est alors introduite dans une logique de structuration des sujets ESG dans l'entreprise. Elle peut s'accompagner de dispositifs spécifiques, tels que la création de comités ou la définition d'une stratégie dédiée. Comme l'explique un répondant : « *Les choses ont fortement évolué à partir de fin 2024, lorsque le groupe a décidé de se doter d'un comité RSE directement rattaché au conseil d'administration.* » (E1)

D'autre part, la fonction apparaît en réponse à des besoins internes. L'augmentation des activités liées à l'ESG ou la complexité des missions conduit peu à peu certaines entreprises à formaliser des responsabilités qui existaient déjà en interne : « *Comme la charge de travail devenait trop importante, il a été décidé de créer une fonction spécifique pour soutenir ces activités.* » (E12)

De plus, l'évolution du cadre réglementaire, et en particulier la CSRD, joue un rôle important dans cette structuration. Dans plusieurs entreprises, elle agit plutôt comme un facteur déclencheur venant renforcer ou accélérer des démarches déjà engagées en interne. Un répondant met en évidence que : « *La création de la fonction, telle qu'elle existe aujourd'hui, s'inscrit surtout dans le contexte de la CSRD, qui a constitué un élément déclencheur pour formaliser et structurer la démarche au sein de l'entreprise.* » (E15)

Ces deux perspectives correspondent à des niveaux de structuration différents. Si certaines entreprises adoptent une approche plus stratégique et formalisée, d'autres structurent la fonction principalement en réponse à des besoins opérationnels ou réglementaires.

2.2. Des démarches ESG de plus en plus encadrées

Les initiatives ESG développées dans les organisations prennent des formes variées, en fonction des facteurs qui influencent leur réalisation, qu'ils soient liés à des contraintes externes ou à des logiques internes. Certaines sont dès lors plus structurées et encadrées, tandis que d'autres relèvent principalement de démarches volontaires, portées en interne et développées de manière plus souple. Ces différences s'expliquent en grande partie par le contexte réglementaire ainsi que par les réalités propres à chaque organisation.

2.2.1. L'impact des exigences réglementaires dans les démarches ESG

Parmi les entreprises interrogées, une partie, en particulier les plus grandes ou celles intégrées à des groupes, met en place des démarches ESG plus encadrées. Ces organisations utilisent alors des outils de reporting, de suivi ou d'analyse de double matérialité¹². Cela montre que les démarches ESG prennent une place plus importante dans les entreprises. Les initiatives ne reposent plus uniquement sur des actions ponctuelles ou volontaires, mais intègrent aussi des logiques de suivi, de mesure et de pilotage des informations ESG.

Ce changement est en grande partie lié aux exigences réglementaires, qui amènent les entreprises à mieux encadrer leurs démarches ESG. La CSRD joue un rôle important dans cette dynamique en imposant un cadre de reporting structuré autour des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance. Plusieurs répondants expliquent que ces exigences conduisent les entreprises à formaliser le suivi des données ESG et à mettre en place des processus plus clairs de collecte et de pilotage des informations. Comme l'explique un répondant :

¹² La double matérialité désigne une approche selon laquelle une entreprise doit évaluer à la fois ses impacts sur l'environnement et la société, ainsi que les risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité susceptibles d'affecter sa performance financière (EFRAG, 2024a, pp. 10-11).

« Avant, on était davantage dans une logique d’initiatives volontaires : on mettait en place des actions parce qu’elles faisaient sens, parce qu’elles étaient importantes ou pertinentes pour l’entreprise. Aujourd’hui, avec la CSRD, cette approche devient beaucoup plus structurée et formalisée. » (E13)

Cette évolution a aussi des effets sur la fonction. Les exigences réglementaires renforcent les besoins en coordination, en collecte et en suivi des données, ce qui contribue à une formalisation croissante des responsabilités associées au rôle ESG. La fonction tend ainsi à se structurer autour du pilotage des informations extra-financières, du reporting et de la conformité réglementaire.

De plus, le contexte réglementaire reste un élément déterminant dans le développement de ces démarches. Les changements récents liés à la proposition « Omnibus » illustrent le fait que certaines entreprises peuvent être amenées à revoir ou à simplifier certaines pratiques déjà mises en place. Les initiatives ESG ne dépendent donc pas uniquement des choix internes des entreprises, mais évoluent également en fonction des évolutions réglementaires et des attentes externes. Ces changements influencent aussi l’organisation et le développement de la fonction en entreprise.

2.2.2. La diffusion des attentes ESG au-delà des entreprises réglementées

Les démarches ESG ne se développent pas seulement dans les entreprises directement soumises aux obligations réglementaires. Même lorsqu’elles ne sont pas concernées par la CSRD, certaines organisations doivent développer et mieux encadrer leurs pratiques ESG sous l’effet des attentes de leurs parties prenantes externes. Cette situation concerne particulièrement les petites et moyennes structures qui sont moins exposées aux exigences réglementaires. Dans ces organisations, les démarches mises en place s’adaptent surtout aux priorités internes ainsi qu’aux ressources disponibles.

Certaines entreprises utilisent des référentiels adaptés, comme le VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs)¹³, qui propose un cadre de reporting destiné aux organisations non soumises à la CSRD, tout en reprenant une approche structurée autour des piliers environnementaux, sociaux et de gouvernance. D’autres choisissent de recourir à des évaluations externes, comme EcoVadis, afin de répondre aux attentes du marché et de renforcer la crédibilité de leurs pratiques.

Ces outils mettent aussi en avant que les attentes liées à l’ESG poussent certaines entreprises à mieux structurer leurs démarches et à mieux suivre les actions mises en place, même quand elles ne sont pas directement concernées par des obligations réglementaires. L’ESG ne se limite alors plus à quelques initiatives dispersées, mais s’intègre petit à petit dans une approche plus organisée, même si celle-ci reste généralement moins formalisée que dans les entreprises soumises à ces exigences. Comme l’illustre un répondant : *« Il y a d’abord une volonté interne d’améliorer nos pratiques et de mieux structurer les actions que nous menons déjà en matière de durabilité. » (E5)*

Cependant, cette dynamique ne relève pas uniquement d’une volonté interne des entreprises. Les attentes liées à l’ESG sont également portées par les clients, les partenaires ou les acteurs financiers, qui incitent les organisations à renforcer le suivi de leurs pratiques ESG. Dans certains cas, un effet cascade peut être observé : même lorsque certaines entreprises ne sont pas directement soumises aux obligations réglementaires, elles sont amenées à répondre aux exigences de leurs propres parties prenantes, elles-mêmes concernées par ces obligations.

De plus, les démarches ESG peuvent aussi relever d’une logique d’anticipation. Certaines entreprises cherchent à se préparer à d’éventuelles évolutions du cadre réglementaire ou à répondre aux attentes de plus en plus importantes du marché : *« La motivation principale, c’est une logique d’anticipation et*

¹³ Le VSME est un référentiel volontaire développé par l’EFRAG pour accompagner les PME dans la structuration de leur reporting en matière de durabilité (EFRAG, 2024b).

de compétitivité (...). Donc, il y a un enjeu très clair : si on n'est pas capable de répondre à ces attentes, on risque de perdre des opportunités. » (E16)

Cette montée en puissance des attentes liées à l'ESG influence également la fonction dans les entreprises. Bien que les démarches restent moins formalisées que dans les organisations concernées par ces exigences, elles amènent les entreprises à mieux suivre leurs pratiques ESG, à coordonner les informations et à répondre plus régulièrement aux demandes des parties prenantes externes. Même dans les structures moins directement exposées aux obligations réglementaires, cette tendance contribue ainsi à faire évoluer les pratiques associées à la fonction.

2.3. Organisation interne de la fonction RSE face aux exigences ESG

2.3.1. Une fonction RSE plus transversale et mieux intégrée à l'organisation

Les résultats empiriques font ressortir que le développement de l'ESG semble renforcer la dimension transversale de cette fonction. Les thématiques ESG nécessitent des échanges plus réguliers entre les différents départements de l'entreprise, que ce soit en matière de reporting, de suivi des données ou de coordination des informations.

Il est important de noter que cette transversalité se retrouve à la fois dans le positionnement de la fonction au sein de l'organisation, mais aussi dans les missions concrètes exercées par les différentes personnes interrogées. Concrètement, le rôle associé à la RSE implique des interactions avec différentes équipes de l'entreprise, telles que les ressources humaines (RH), la finance, les achats ou les équipes techniques. Ces interactions varient selon les sujets abordés, mais mettent en évidence que les enjeux ESG concernent plusieurs niveaux de l'organisation. La collecte des données, le suivi des indicateurs et les exigences de reporting nécessitent une collaboration plus étroite entre les différents départements.

Cette dimension ressort fortement dans les entretiens : *« Donc, en pratique, je suis seul dans ma fonction, mais avec une position très transversale. Seul, je ne peux rien faire. » (E3)* Cette réalité est aussi partagée par d'autres répondants : *« Je travaille la plupart du temps en équipe. Même si je peux être responsable d'un sujet, je sais que je ne pourrai pas avancer seule (...). La démarche ESG repose donc fortement sur une logique collective. » (E2)*

Cette transversalité peut être mise en lien avec la diversité des démarches ESG observées dans les entreprises. Les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance mobilisent des acteurs, des compétences et des informations différentes à travers l'entreprise.

La transversalité ne constitue donc pas uniquement une manière de fonctionner, mais occupe aujourd'hui une place déterminante dans la fonction RSE. Les sujets ESG concernent plusieurs niveaux de l'entreprise, ce qui demande une mobilisation plus large des différents départements et équipes.

Il ressort également des entretiens que cette transversalité rapproche la fonction RSE de certains départements plus stratégiques, comme la direction, la finance mais aussi les fonctions liées à la conformité. Ce rapprochement contribue à renforcer la visibilité et la légitimité de la fonction, en particulier en cas d'accès plus direct aux processus de décision.

Lorsqu'elle est directement soutenue par la direction ou intégrée aux niveaux décisionnels, la fonction dispose généralement d'une capacité de mobilisation plus importante auprès des différents départements. Au contraire, quand son positionnement reste plus éloigné de la direction, sa capacité d'action est souvent plus limitée pour coordonner les actions et influencer les décisions dans l'entreprise. Comme le souligne un répondant : *« Enfin, et c'est sans doute le plus important, j'ai bénéficié du soutien de la direction générale, sans lequel il aurait été très difficile de mobiliser l'ensemble de ces départements. » (E16)*

Le positionnement de la fonction dépend aussi de la façon dont elle s'est développée dans l'entreprise. Quand la direction est étroitement impliquée dans sa création, la fonction bénéficie généralement d'un cadre plus structuré et d'une place plus importante dans les processus de décision. Dans d'autres entreprises, où elle s'est développée au fil du temps pour répondre à des besoins internes, elle garde souvent une dimension plus opérationnelle.

Cette structuration s'accompagne de la mise en place de différents dispositifs de gouvernance destinés à soutenir le déploiement des démarches ESG dans les entreprises. Plusieurs répondants mentionnent la création de comités ESG ou de *steering committees* afin d'organiser les échanges entre les différents départements, de suivre les avancées des démarches mises en place et de mieux intégrer ces enjeux dans les processus de décision. Ces dispositifs contribuent à structurer les démarches ESG de manière plus formelle et à renforcer leur continuité dans le temps.

Certaines entreprises s'appuient également sur des relais internes dans les différents départements. Ces points de contact facilitent la circulation des informations et le suivi des actions, tout en permettant une diffusion plus large des thématiques ESG dans l'entreprise. Ces relais deviennent particulièrement importants lorsque la fonction repose sur une équipe restreinte ou ne bénéficie pas d'un accès direct à la direction.

2.3.2. Un rôle de coordination et de mobilisation élargi par l'ESG

Les démarches ESG impliquent aussi un important travail de coordination dans l'entreprise. Dans les faits, les personnes en charge de ces thématiques ne sont pas nécessairement responsables de toutes les initiatives, mais assurent plutôt un lien entre les différents départements, ce qui renvoie directement à la transversalité évoquée précédemment.

Leur rôle consiste principalement à identifier les parties prenantes internes concernées, à structurer les échanges et à s'assurer que les actions mises en place s'intègrent dans une démarche cohérente au sein de l'entreprise. E2 précise que : « *Dans mon cas, mon rôle consiste à identifier les bonnes personnes à mobiliser, à coordonner les actions et à m'assurer que les objectifs sont atteints.* » Ce rôle de coordination devient d'autant plus important que les démarches ESG se structurent dans les entreprises. Plus celles-ci sont formalisées, plus les besoins en suivi, en circulation de l'information et en alignement entre les différentes actions sont importants, ce qui renforce le rôle de coordination au sein de la fonction.

La mobilisation est aussi un aspect important. Les personnes responsables des thématiques ESG sont amenées à sensibiliser et à impliquer les différents départements autour de ces enjeux. Cela peut passer par des actions de communication, l'organisation d'ateliers ou l'animation de groupes de travail, afin d'aider les équipes à mieux s'approprier ces enjeux dans l'entreprise. Comme le montre E9 : « *Mon rôle consiste aussi à organiser des ateliers de sensibilisation et à faire le lien entre les départements* ».

Ainsi, ce rôle repose à la fois sur une capacité à coordonner les actions et à mobiliser les acteurs internes. Il ne se limite plus uniquement à une dimension opérationnelle, mais relève plutôt d'une logique d'animation et de mobilisation de l'organisation autour de ces thématiques.

2.4. Reconfiguration des missions et des compétences de la fonction RSE

2.4.1. Evolution des missions à travers les différents piliers ESG

Les échanges réalisés mettent en avant que les missions associées à la fonction RSE couvrent aujourd'hui des thématiques de plus en plus variées. Afin de mieux comprendre ces différentes missions, celles-ci peuvent être regroupées autour des trois piliers de l'ESG, c'est-à-dire l'environnement (E), le social (S) et la gouvernance (G).

Le pilier environnemental (E)

Le pilier environnemental ressort comme le plus central dans les missions associées à la fonction. Il est celui qui revient le plus fréquemment dans les entretiens et représente souvent le point d'entrée principal dans les démarches ESG en entreprise.

Les activités associées à ce pilier sont en grande partie liées à la mesure et au suivi des impacts environnementaux. La réalisation du bilan carbone constitue à ce niveau une activité récurrente, régulièrement utilisée comme point de départ pour définir des objectifs et orienter les actions à mettre en place : « *Les principales missions concernent d'abord la réalisation et le suivi du bilan carbone de l'organisation (...).* » **(E5)**

Les répondants évoquent également des actions plus opérationnelles, comme la réduction des émissions, l'amélioration de l'efficacité énergétique ou certaines initiatives liées à la gestion des ressources. Ces éléments montrent que le pilier environnemental ne se résume pas uniquement à une logique de reporting, mais prend aussi la forme d'actions concrètes.

Cependant, la tendance qui ressort surtout des entretiens est que le développement de l'ESG renforce les besoins liés au suivi des données, à la mesure des impacts et au reporting environnemental. Les missions associées au pilier environnemental semblent devenir plus structurées, avec une place plus importante accordée aux indicateurs et au suivi de la performance extra-financière.

Le pilier social (S)

Sur le plan social, les missions associées à la fonction restent très centrées sur les dimensions humaines et relationnelles déjà présentes dans la RSE. En effet, les entretiens soulignent que ces thématiques sont souvent prises en charge par d'autres départements, en particulier les ressources humaines.

Les missions rattachées à ce pilier concernent des aspects comme le bien-être au travail, la formation, la diversité et l'inclusion, mais aussi la sécurité. Cependant, dans de nombreuses entreprises, ces sujets relèvent principalement du périmètre des équipes RH, la fonction intervenant plutôt en appui ou en coordination. Comme l'illustre E15 :

« Sur la partie sociale, il y a plusieurs volets. Pour tout ce qui est sécurité, je suis impliquée dans la mise en place et le suivi d'un comité de pilotage EHS (Environment, Health, Safety). En collaboration avec les RH, j'interviens surtout sur les questions de mobilité, tandis que les autres aspects, comme le recrutement ou la formation, sont davantage portés par les équipes RH. »

Contrairement au pilier environnemental, plus centré sur le suivi des données et le reporting, le pilier social reste davantage lié à la sensibilisation, à l'accompagnement et aux interactions humaines dans l'entreprise. Les entretiens mettent en évidence l'importance des actions de communication et des ateliers de sensibilisation. C'est ce que confirme un répondant : « *Il y a aussi tout un travail de sensibilisation, qui reste important. Cela passe par des initiatives collectives, des ateliers ludiques et pédagogiques, mais aussi par un travail plus subtil de culture interne.* » **(E11)**

Le développement de l'ESG ne semble donc pas modifier complètement les missions associées au pilier social, mais renforce surtout les besoins de coordination, de collaboration interne et de sensibilisation des employés. Les aspects plus humains et relationnels, déjà bien présents dans la fonction RSE avant le développement de l'ESG, restent aussi très importants dans les missions liées à ce pilier.

Le pilier gouvernance (G)

Le pilier gouvernance est moins directement visible dans les activités quotidiennes que les piliers environnemental et social. Pourtant, ce pilier reste important dans les démarches ESG, car il regroupe les éléments qui permettent d'organiser, de piloter et de suivre les actions mises en place dans les entreprises.

Les activités associées à ce pilier concernent principalement le reporting et la gestion des informations ESG, en particulier en ce qui concerne la CSRD. Elles impliquent la collecte, la consolidation et le suivi des données, mais aussi l'utilisation d'outils plus spécifiques, comme l'analyse de double matérialité ou la définition de plans d'action.

Les résultats obtenus mettent en évidence que le développement de l'ESG contribue à renforcer l'organisation de la fonction RSE. Cette évolution s'observe à travers la mise en place de dispositifs de pilotage, comme des comités ESG ou une implication plus directe de la direction dans le suivi des démarches ESG. Ces mécanismes permettent de mieux organiser les échanges entre les différents départements, de suivre l'avancement des actions et d'assurer une meilleure continuité des engagements pris par les entreprises.

Finalement, le pilier gouvernance renforce le caractère plus structuré et plus stratégique de la fonction. Alors que certaines dimensions plus historiques de la RSE reposaient sur des actions volontaires ou de sensibilisation, ce pilier reflète surtout une montée des exigences de suivi, de pilotage et de conformité dans les entreprises.

2.4.2. Des compétences qui deviennent plus techniques avec l'ESG

L'analyse des entretiens permet d'identifier que, même si les répondants insistent toujours sur l'importance des compétences relationnelles et de la capacité à travailler de manière transversale, une place de plus en plus importante est aujourd'hui accordée à des compétences plus techniques. Les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction reposent donc à la fois sur des dimensions techniques, organisationnelles et relationnelles.

Des compétences liées aux données et à la réglementation ESG

Comme cela ressortait déjà dans l'analyse du pilier environnemental et du pilier gouvernance, les enjeux liés au reporting et au suivi des données occupent une place déterminante dans la fonction. Le développement de l'ESG s'accompagne de besoins plus importants en compétences techniques, en particulier pour ce qui concerne la gestion des données, le reporting ou la compréhension des exigences réglementaires.

C'est pourquoi plusieurs répondants évoquent l'importance de savoir travailler avec des indicateurs, de structurer l'information, mais aussi de maîtriser certains référentiels ESG. E4 explique par exemple : « (...) il est important d'être structuré et à l'aise avec les processus. Le travail demande de collecter des données, de suivre des indicateurs et de structurer l'information, donc aimer travailler avec des processus clairs est essentiel. » D'autres répondants insistent également sur la nécessité de comprendre les exigences réglementaires et les outils de reporting. C'est le cas de E1, qui précise qu'« il faut aussi être capable de suivre toutes les évolutions normatives (...) », tandis que E16 considère que « la connaissance des référentiels et des outils de reporting (...) est évidemment indispensable. »

Les témoignages recueillis soulignent que cette dimension plus technique ne repose pas uniquement sur la maîtrise d'outils ou d'indicateurs. Les personnes interrogées mettent aussi en avant l'importance de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, ses activités ainsi que ses orientations stratégiques et financières. E13 évoque par exemple la nécessité d'avoir « (...) une bonne connaissance du business, c'est-à-dire du cœur d'activité de l'entreprise, mais aussi de sa stratégie globale, y compris la stratégie financière. », alors que E14 souligne que l'interprétation des données demande des compétences spécifiques.

Des compétences relationnelles qui restent essentielles

Même si les compétences techniques prennent aujourd'hui une place plus importante, les compétences relationnelles restent essentielles dans ce type de fonction. Les répondants évoquent surtout la nécessité de savoir communiquer, mobiliser les équipes et travailler avec les différents départements de l'entreprise.

La fonction ne repose pas toujours sur un pouvoir hiérarchique direct. Les personnes en charge de ces thématiques doivent donc surtout convaincre, mobiliser et faire avancer les démarches ESG avec les différents départements : « *Je crois que ça veut dire une bonne capacité à communiquer, pour pouvoir embarquer les gens (...). Donc il faut être capable d'expliquer les choses et de motiver les équipes.* » (E1) E10 quant à lui insiste sur l'importance de « (...) fédérer les personnes autour des projets. Cela demande des compétences en communication et en relationnel, pour pouvoir mobiliser les équipes et donner envie de travailler ensemble. » Les compétences relationnelles continuent à jouer un rôle important pour favoriser la collaboration entre les différentes équipes et faciliter l'intégration des thématiques ESG dans l'entreprise.

Un deuxième élément qui ressort des entretiens réalisés est la capacité d'adaptation. Les personnes interrogées mentionnent la nécessité de pouvoir passer d'un sujet à l'autre, de s'adapter aux spécificités de chaque entreprise ainsi qu'aux attentes des différents interlocuteurs : « *La fonction demande également une grande capacité d'adaptation, car il faut être capable de passer d'un sujet à l'autre en permanence (...).* » (E15) Cette capacité d'adaptation semble directement liée au caractère transversal de la fonction, qui implique d'intervenir sur des thématiques variées et de travailler avec de nombreuses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

En plus de la communication et de la capacité à s'adapter, la vision globale de l'entreprise est un élément fréquemment mentionné dans les entretiens. Cela implique de pouvoir faire des liens entre les différentes dimensions de l'ESG et leurs impacts sur les activités de l'organisation. Cette position transversale demande aussi de comprendre les interactions entre différents sujets et départements de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce sur quoi insiste E3 lorsqu'il évoque la nécessité d'avoir « *une vision large, une vision à 360° (...). Il faut être capable de voir les impacts positifs et négatifs dans leur ensemble, y compris sur des dimensions qui n'étaient pas prises en compte auparavant.* » Les compétences relationnelles ne disparaissent pas avec l'émergence de l'ESG. Elles restent au contraire indispensables pour coordonner les actions, travailler avec différents acteurs et intégrer ces thématiques dans l'ensemble de l'entreprise.

2.5. Les tensions liées à l'institutionnalisation de l'ESG dans la fonction RSE

Au fil des entretiens, plusieurs tensions liées à l'institutionnalisation de l'ESG se dégagent. Si les démarches ESG apparaissent comme plus structurées et plus encadrées, leur mise en place reste confrontée à différentes difficultés dans les organisations. Les résultats obtenus mettent en évidence un écart entre les ambitions affichées en matière d'ESG et la capacité réelle des entreprises pour concrétiser ces démarches.

2.5.1. Une fonction RSE entre exigences ESG et contraintes internes

Une première tension qui ressort des entretiens concerne l'augmentation des exigences liées à l'ESG et les ressources réellement disponibles dans les entreprises, notamment le temps et la charge de travail. Cette difficulté revient chez l'ensemble des répondants, quelle que soit la taille de leur entreprise. En effet, ceux-ci expliquent que les sujets ESG viennent s'ajouter à des priorités déjà existantes, ce qui les confronte à d'autres tâches perçues comme plus urgentes. Le manque de temps devient alors un frein important à leur intégration. Comme le montre un répondant : « *Cela demande parfois de jongler entre les différentes responsabilités, un peu comme un exercice d'équilibriste, pour réussir à maintenir le sujet ESG actif sans le perdre de vue.* » (E2) Cette contrainte est renforcée par le fait que les équipes sont déjà fortement sollicitées : « *Le principal défi, c'est que tout le monde est déjà très chargé dans l'entreprise, et qu'il faut réussir à intégrer de nouveaux aspects dans les projets existants.* » (E3)

Cette situation rend également la mobilisation des équipes plus compliquée. L'ESG est souvent relégué au second plan face aux urgences du quotidien, comme le confirme un répondant : « *Il y a toujours des urgences qui prennent le dessus.* » (E9) Les employés étant déjà pleinement mobilisés sur leurs missions

principales, l'engagement supplémentaire que requièrent ces thématiques n'est pas toujours disponible en pratique.

Au-delà du manque de temps, les entretiens mettent aussi en avant des contraintes financières. La mise en place d'actions ESG implique des investissements, qui peuvent être difficiles à justifier dans des contextes où les priorités restent encore une fois sur le court terme :

« Mettre en place des actions en matière d'ESG représente un coût. La difficulté est de réussir à justifier ces investissements, en montrant les bénéfices à moyen et long terme. Or, les analyses financières restent souvent centrées sur le court terme, ce qui complique ce type de démarche. » (E10)

Finalement, même lorsque les enjeux ESG sont reconnus comme importants, les moyens mobilisés ne correspondent pas toujours aux ambitions affichées, ce qui freine leur intégration concrète dans l'organisation. Le développement de l'ESG renforce les attentes envers la fonction RSE, sans que les équipes ou les ressources disponibles évoluent toujours en conséquence.

2.5.2. Une fonction RSE confrontée à l'instabilité du cadre ESG

La fonction doit aussi faire face à des pressions qui viennent de l'extérieur de l'organisation. Avec l'essor de l'ESG, les exigences réglementaires et les attentes externes occupent une place centrale dans l'exercice de la fonction. Le cadre réglementaire en est un bon exemple. Si la CSRD a contribué à structurer les démarches ESG des entreprises comme évoqué précédemment, elle est aussi vécue comme une source de complexité et d'instabilité. Les règles évoluent rapidement, ce qui rend leur application difficile au quotidien : *« Le véritable défi réside surtout dans la réglementation, et en particulier son instabilité. Les règles changent en permanence, ce qui rend la situation difficile à gérer : nous, on a besoin de savoir où on doit aller. » (E8)*

Cette instabilité se retrouve aussi avec des projets comme l'« Omnibus », qui obligent les entreprises à revoir ce qu'elles avaient déjà mis en place : *« (...) nous avons travaillé sur l'implémentation de la CSRD, et maintenant il faut déjà intégrer des changements. » (E17)* Aujourd'hui, la fonction RSE doit s'adapter à des exigences qui évoluent constamment, y compris lorsque cela implique de revenir sur des démarches déjà engagées. Certains répondants parlent d'ailleurs de changements parfois difficiles à suivre ou à comprendre dans la pratique.

De plus, le contexte global joue un rôle important. Les crises, les tensions géopolitiques ou l'évolution des priorités à l'échelle internationale font que l'ESG perd parfois en visibilité : *« Le principal défi, ce sont les retours en arrière. On sent que le sujet a perdu en importance dans les priorités globales. » (E9)* Certains répondants mentionnent aussi le retrait de grandes puissances de certains engagements climatiques, ce qui fragilise les dynamiques collectives et crée une forme d'incertitude supplémentaire pour les entreprises.

Face à ces différentes contraintes, une question se pose : à quoi sert le reporting s'il ne sert pas à créer de la valeur ? Comme le dit un répondant : *« L'objectif ne doit pas être de produire du reporting pour le reporting, mais bien de créer de la valeur. » (E17)*

2.5.3. L'avenir de la fonction RSE : diffusion transversale et pilotage des enjeux ESG

La plupart des personnes interrogées s'accordent sur un point : les transformations liées à l'ESG restent encore en cours, ce qui rend difficile une vision claire de l'évolution future de la fonction. Comme le résume l'une d'elles : *« Aujourd'hui, la fonction est encore dans une phase de mise en place et de transformation. » (E1)* Même là où elle existe depuis quelques années, les changements observés relèvent surtout d'une formalisation progressive, avec la mise en place du reporting, la définition d'objectifs et la structuration des démarches, plutôt que d'une transformation complète de la fonction RSE.

Malgré cela, certaines interrogations se posent quant à l'avenir de la fonction. D'un côté, les exigences réglementaires semblent pousser la fonction vers une structuration plus importante. De l'autre, les thématiques ESG ont tendance à être intégrées dans l'ensemble des départements de l'entreprise. Cette tension soulève une vraie question : « *Est-ce qu'elle restera un département distinct, ou est-ce qu'elle deviendra une préoccupation intégrée dans tous les métiers ? Je constate une forme de morcellement, avec des responsabilités réparties entre différents acteurs.* » **(E14)** Cette réflexion va même jusqu'à remettre en question l'existence de la fonction en tant qu'entité autonome : « *En réalité, je pense même que cette fonction ne devrait pas exister en tant que telle. Elle devrait être directement intégrée dans l'entreprise elle-même.* » **(E6)**

Cependant, pour plusieurs personnes interrogées, cette question ne supprime pas le besoin de coordination autour des enjeux ESG : « *J'utilise souvent l'image du chef d'orchestre : tout le monde joue une partition, mais s'il n'y a pas de chef d'orchestre, cela devient vite cacophonique.* » **(E8)** Même si les thématiques ESG tendent à être reprises par différents départements, certains répondants insistent sur le fait qu'un rôle de coordination reste nécessaire pour assurer une certaine cohérence entre les initiatives menées et maintenir une vision d'ensemble dans l'entreprise.

Quelques répondants vont plus loin et envisagent une évolution de la fonction qui ne se limiterait plus uniquement aux thématiques ESG ou au reporting. La fonction pourrait s'orienter vers des questions liées à la résilience de l'entreprise et à sa capacité à anticiper les risques futurs. Certains parlent déjà d'un rôle de « *gardiens du moyen et du long terme* » **(E9)** ou encore de « *résilience stratégique* » **(E5)**. Ces éléments marqueraient alors un repositionnement plus stratégique de la fonction en entreprise.

Ce qui est sûr, c'est que la perception de la fonction a changé avec l'émergence de l'ESG. Certaines personnes interrogées estiment qu'elle occupe aujourd'hui une place beaucoup plus importante dans les entreprises. Elle est passée de « *nice to have* » à un véritable « *must have* » **(E14)**. Comme le dit un répondant : « *C'est, selon moi, une fonction d'avenir, aussi incontournable que l'informatique l'a été en son temps.* » **(E16)**

Chapitre 7 : Discussion

L'objectif de ce chapitre est de mettre en perspective les principaux résultats issus de la littérature académique, de la littérature grise ainsi que des entretiens réalisés pour cette recherche. Cette discussion permet de distinguer plusieurs tendances afin de répondre à la question principale de ce mémoire : « ***Dans quelle mesure l'émergence de l'ESG transforme-t-elle la fonction RSE et les rôles associés en entreprise ?*** ».

Ce chapitre s'intéresse donc aux évolutions liées à l'ESG dans la fonction RSE en entreprise. Il cherche aussi à distinguer les éléments déjà présents dans la fonction de ceux qui apparaissent comme renforcés ou reconfigurés par le développement de l'ESG. De même, il vise à savoir si ces évolutions traduisent une transformation de la fonction RSE elle-même ou plutôt des rôles, des missions et des compétences qui y sont associés.

1. Une fonction RSE qui se structure avec l'émergence de l'ESG

1.1. D'une démarche volontaire à des pratiques plus encadrées

A l'origine, la RSE s'est développée autour d'une démarche principalement volontaire, comme le souligne la littérature. Les entreprises restaient relativement libres dans la manière de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités. Cette idée apparaît dans la définition proposée par la Commission européenne (2001), qui définissait la RSE comme l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales dans les activités des entreprises et dans leurs relations avec les parties prenantes. Les démarches adoptées pouvaient alors varier d'une entreprise à l'autre, selon le secteur d'activité, les priorités internes ou le contexte organisationnel, ce qui laissait une place importante à l'autonomie des entreprises dans la structuration de leurs engagements.

Cette diversité se retrouve également dans la littérature consacrée au responsable RSE. Plusieurs auteurs évoquent l'absence de véritable standardisation autour de cette fonction, que ce soit au niveau des intitulés, des missions exercées ou des profils concernés (Borglund et al., 2023 ; Osagie et al., 2019). Les différents échanges réalisés pour ce mémoire vont dans le même sens et mettent en avant des niveaux de formalisation assez différents selon les entreprises rencontrées. Les grandes entreprises disposent généralement de fonctions plus structurées et clairement définies, tandis que dans les structures plus petites, les enjeux ESG restent souvent pris en charge par d'autres fonctions présentes dans l'organisation. Cela rejoint les travaux de Borglund et al. (2023), qui décrivent le responsable RSE comme avant tout un « professionnel organisationnel ». Cette idée suggère que, malgré le développement de l'ESG, la fonction reste encore organisée de manière assez différente selon les entreprises et leur contexte.

En revanche, selon les témoignages recueillis, la montée de l'ESG joue un rôle déterminant dans l'encadrement des démarches mises en place et réduit peu à peu la place laissée à des approches uniquement volontaires. Les nouvelles exigences réglementaires poussent les entreprises à structurer leurs pratiques autour de ces enjeux, ce qui contribue à donner plus de place et d'importance aux questions ESG dans les organisations. Les attentes liées à l'ESG viennent alors surtout formaliser ou accélérer des initiatives déjà présentes, plutôt que de transformer entièrement la fonction ou de constituer un point de départ totalement nouveau. Le caractère récent de nombreuses fonctions observé dans les entretiens semble suivre cette orientation. Dans plusieurs entreprises rencontrées, ces postes ont été créés relativement récemment, dans un contexte marqué par le renforcement du cadre ESG au niveau européen. Cette tendance contribue à orienter peu à peu la fonction RSE vers des démarches davantage formalisées et encadrées par des obligations réglementaires.

1.2. Le développement du reporting et du pilotage des données ESG

Cette partie permet justement de montrer comment ce renforcement de l'encadrement se traduit concrètement dans la structuration de la fonction RSE dans les entreprises.

La logique de reporting n'est pas totalement nouvelle dans le domaine de la RSE. Carollo et Guerci (2017) expliquent déjà que le reporting de durabilité occupe une place importante dans les activités associées au responsable RSE, au point d'être parfois considéré comme un élément central de son rôle. Cela rejoint ce que les professionnels interrogés évoquent, à savoir que le suivi des données, des indicateurs et des informations extra-financières occupe une place majeure dans les démarches ESG en entreprise. Toutefois, l'analyse des résultats suggère que le développement de l'ESG accentue cette dynamique en renforçant l'importance accordée à la mesure et au pilotage des données.

Cette approche peut être mise en lien avec la pression autour de la transparence des démarches ESG. Tsang et al. (2022) ainsi que Khamisu et Paluri (2025) soulignent que les critères ESG poussent les entreprises à mieux structurer les informations qu'elles publient et à rendre leurs engagements plus explicites. Les résultats obtenus confirment que les entreprises accordent une attention particulière au suivi et à la formalisation des informations liées à l'ESG. Les attentes des parties prenantes externes ainsi que les obligations réglementaires contribuent également à renforcer les besoins de transparence et de justification autour des engagements ESG des entreprises.

A l'heure actuelle, la réglementation, et en particulier la CSRD, influence fortement cette évolution. Cette réglementation pousse les entreprises à publier des informations extra-financières de manière plus claire et plus harmonisée, en mettant une nouvelle fois l'accent sur la transparence des données publiées. Celles-ci font de plus en plus l'objet d'audits et de contrôles internes et externes afin de garantir leur fiabilité. La réglementation constitue également un élément important dans la structuration de la fonction, puisque pour certaines entreprises, la mise en place de la CSRD a contribué à justifier l'intégration de cette fonction dans l'organisation. Il ressort des entretiens que ces nouvelles obligations laissent moins de place à une démarche uniquement volontaire. La CSRD instaure un cadre commun qui contribue à une forme d'institutionnalisation des pratiques ESG dans les entreprises.

Ce premier point montre ainsi que l'émergence de l'ESG ne transforme pas totalement les bases de la fonction RSE, mais contribue surtout à renforcer et à formaliser des démarches déjà existantes dans les entreprises. Même si certaines différences restent visibles selon les organisations, l'analyse des résultats indique une évolution vers des pratiques plus structurées, influencées par des attentes externes et des cadres normatifs, avec une orientation de plus en plus marquée vers des logiques de conformité dans la fonction RSE.

2. Un rôle plus technique avec l'ESG, mais toujours fortement transversal

Le point précédent a permis de confirmer que l'essor de l'ESG pousse les entreprises à structurer plus fortement la fonction RSE. Cependant, cette structuration soulève aussi la question de ce qu'elle implique dans la pratique pour les personnes qui exercent cette fonction au quotidien. Cette partie s'intéresse donc plus précisément à l'influence de l'ESG sur les rôles, les missions et les compétences liés à la RSE.

2.1. La montée des compétences techniques liées à l'ESG

La littérature grise consacrée au responsable ESG souligne que les attentes liées à ce type de fonction évoluent avec le développement de l'ESG. Plusieurs sources insistent sur l'importance des compétences liées au reporting extra-financier, à la gestion des données ainsi qu'à la compréhension des exigences réglementaires. Les différentes fiches métier analysées montrent aussi que les personnes en charge des questions ESG doivent être capables de travailler avec différents référentiels et indicateurs, mais aussi d'assurer le suivi des obligations liées à la durabilité.

Cela rejoint ce qui a été mis en évidence dans les entretiens. Les personnes interrogées évoquent des besoins de plus en plus importants liés à la collecte des données, au suivi des indicateurs ou à l'organisation des démarches ESG. Ces éléments reflètent la montée du reporting et du pilotage des données mise en évidence dans le point précédent. Cette dimension plus technique ressort surtout de la littérature grise et des résultats des entretiens, alors qu'elle reste moins explicitement développée dans la littérature académique consacrée à la RSE.

La notion de « mosaïque de compétences » évoquée par John (2023) semble montrer que l'intégration croissante de l'ESG ne conduit pas à une disparition totale des dimensions relationnelles associées à la RSE. Au contraire, les compétences relationnelles continuent à occuper une place déterminante dans l'exercice du rôle associé à la RSE, malgré la montée en puissance des compétences techniques. C'est justement ce qui ressort à la fois de la littérature grise et des échanges réalisés avec les différents professionnels interrogés. Les deux mettent en évidence l'importance de la communication, de la sensibilisation ainsi que de la capacité à collaborer avec différents départements et à mobiliser les employés autour des démarches ESG.

Ces aspects relationnels semblent d'autant plus importants qu'ils participent directement à la diffusion des pratiques liées à la durabilité dans l'entreprise. Cette idée rejoint les travaux de la littérature académique, qui considèrent le responsable RSE comme un acteur clé dans l'intégration et la diffusion de ces thématiques dans les différents départements de l'organisation (Risi & Wickert, 2017 ; Risi et al., 2023). Le rôle d'ambassadeur de la RSE, tel que présenté par Osagie et al. (2019), reste bien présent avec l'émergence de l'ESG, puisque les personnes interrogées insistent sur l'importance de faire adhérer et de sensibiliser les équipes à ces thématiques.

Dès lors, la place prise par les enjeux ESG renforce la dimension technique du rôle associé à la RSE, liée aux exigences de reporting et au pilotage des données. Cependant, cet aspect technique ne fait pas disparaître les dimensions relationnelles historiquement liées à ce rôle. Les résultats indiquent plutôt qu'un certain équilibre entre compétences techniques et relationnelles reste nécessaire afin de pouvoir porter les démarches ESG et mobiliser les différents acteurs.

2.2. *Un rôle d'interface renforcé avec l'ESG*

Le caractère transversal du rôle associé à la RSE n'est pas nouveau. En effet, ce caractère était déjà présent dans la littérature académique, qui montre que ces thématiques ne peuvent pas être prises en charge par un unique département de l'entreprise mais, au contraire, nécessitent une implication plus large des différentes fonctions de l'organisation. C'est ce que souligne Bocquet et al. (2017), qui expliquent que la RSE doit être intégrée plus largement dans l'entreprise pour produire de réels effets. Cette dimension transversale apparaît également dans les travaux de Borglund et al. (2023) et Hunoldt et al. (2020), qui mettent eux aussi en évidence cette manière de fonctionner autour du rôle associé à la RSE.

Avec l'essor de l'ESG, ce caractère transversal est encore plus marqué, comme le montrent les résultats empiriques. Les démarches ESG, en abordant différentes thématiques mais aussi en raison du développement du reporting et du suivi des données, demandent des interactions plus régulières entre les différents départements de l'entreprise ainsi qu'une coordination plus importante autour de ces questions. Cependant, cette transversalité ne se limite pas aux fonctions internes de l'entreprise. Les entreprises sont aussi amenées à communiquer avec les parties prenantes externes et à rendre plus régulièrement des comptes sur leurs démarches ESG, notamment afin d'être plus transparentes sur ces aspects.

Cette relation entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise confirme les *boundary-spanning roles* développés par Gond et al. (2022). Le responsable RSE se situe à l'interface entre plusieurs réalités, puisqu'il doit à la fois prendre en compte les attentes externes liées à l'ESG, que ce soit à travers les parties prenantes ou les réglementations, mais aussi le fonctionnement interne de l'entreprise.

Cela confirme également ce que Carollo et Guerci (2018) décrivent à travers la position d'*insider/outsider*, dans laquelle le responsable RSE reste intégré à l'organisation tout en gardant un certain lien avec les attentes et les pressions externes. Cette réalité ressort également des échanges réalisés avec les professionnels interrogés.

Ce rôle d'interface donne aussi une place plus importante aux enjeux ESG dans les entreprises. Les interactions plus fréquentes avec la direction, la finance ou les fonctions liées à la conformité contribuent à renforcer la visibilité de ces thématiques dans les processus de décision.

Dans l'ensemble, l'émergence de l'ESG influence de manière importante les rôles associés à la RSE ainsi que la manière dont ils sont exercés dans les entreprises. Les attentes liées à l'ESG demandent une collaboration plus étroite entre les différents acteurs de l'organisation, mais aussi des interactions plus fréquentes avec les parties prenantes externes. Le rôle associé à la RSE devient ainsi de plus en plus transversal dans le fonctionnement de l'entreprise.

3. Une fonction RSE mieux reconnue face à de nouvelles tensions

Cette dernière section vise à comprendre les tensions liées à la structuration de la fonction RSE ainsi qu'à l'évolution des rôles qui y sont associés avec l'émergence de l'ESG. Ces évolutions amènent des réflexions quant à la place et au fonctionnement de la fonction RSE dans les organisations.

3.1. Une place plus centrale pour la fonction RSE dans les entreprises avec l'ESG

A l'heure actuelle, le développement de l'ESG, en plus de participer à la structuration de la fonction, contribue aussi à renforcer la place de la fonction RSE, et cela ressort clairement des résultats de cette étude. Les répondants s'accordent sur le fait que cette fonction est devenue incontournable dans les entreprises.

Cela se traduit par un rapprochement avec les équipes de direction mais aussi avec des départements plus centraux de l'entreprise. La fonction RSE s'accompagne aussi de la création de nouveaux dispositifs de gouvernance destinés à mieux coordonner les démarches ESG dans les organisations. La proximité avec la direction apparaît justement comme un facteur clé pour influencer réellement la stratégie de l'entreprise (Borglund et al., 2023), ce qui contribue à renforcer la visibilité et la légitimité de la fonction RSE dans les entreprises. Cette proximité avec la direction était déjà mise en évidence dans la littérature académique consacrée à la RSE, mais elle s'intensifie avec la prise en compte des enjeux ESG.

Toutefois, cette position dans l'entreprise semble être fortement liée aux nouvelles attentes en matière de reporting, de transparence et de conformité. Comme cela a été vu précédemment, la montée de ces exigences rapproche davantage la fonction RSE d'une logique de suivi, de justification et de pilotage des données ESG, et s'accompagne ainsi d'une forme de professionnalisation des pratiques liées à la fonction RSE.

Mais cette professionnalisation ne semble pas faire l'unanimité auprès des professionnels interrogés. En effet, même si la légitimité et la visibilité de la fonction augmentent, plusieurs répondants remettent en question une approche qui réduirait le rôle associé à la RSE à une logique de conformité ou de production d'indicateurs. Certains se demandent même quel est réellement le sens de leur rôle si, au final, celui-ci se limite principalement à du reporting, sans permettre le déploiement d'actions plus concrètes et porteuses de sens pour l'entreprise.

Cette tension rejoint les observations de Carollo et Guerci (2017), qui mettent en évidence le poids administratif de plus en plus important lié aux activités de reporting. Cette réalité est également vécue par les répondants, qui évoquent la difficulté de suivre les changements constants liés aux normes et aux exigences ESG, rendant leur rôle de plus en plus complexe à exercer. L'ESG renforce ainsi certaines dimensions plus administratives de la fonction RSE et contribue à la bureaucratisation de la fonction.

3.2. *Une intégration des enjeux ESG qui fragilise la fonction RSE*

Malgré le fait que la fonction tende à prendre une place importante dans l'organisation, une autre tension, plus paradoxale, ressort avec l'émergence de l'ESG. Etant donné que la fonction RSE se caractérise par une forte transversalité et joue un rôle d'interface entre les différents départements de l'entreprise, cela contribue plus largement à diffuser les enjeux ESG dans toute l'organisation. Si cette intégration est généralement perçue de manière positive, elle fait aussi apparaître certaines incertitudes autour du positionnement de la fonction RSE. Plus les enjeux ESG sont repris dans l'organisation, plus la place de la fonction RSE comme entité autonome devient incertaine.

Ainsi, plusieurs personnes interviewées ont fait part de leurs inquiétudes quant à une possible dilution et fragilisation de la fonction RSE liée à l'intégration des thématiques ESG dans les différents départements de l'entreprise. Cette crainte rejoint justement ce que Risi et Wickert (2017) ont mis en évidence dans leurs recherches, à savoir que l'intégration croissante de la RSE dans les pratiques organisationnelles peut s'accompagner d'une perte de centralité du responsable RSE. Cette tendance s'observe également dans l'intégration des enjeux ESG en entreprise. Bien que ces enjeux occupent aujourd'hui une place importante dans les organisations, leur diffusion dans les différentes entités ne limite donc pas le risque de fragilisation de la fonction RSE comme fonction à part entière.

Pourtant, cette fragilisation ne semble pas remettre en question le rôle de coordination associé à la fonction. Risi et al. (2023) soulignent d'ailleurs qu'au fur et à mesure que ces thématiques sont intégrées dans l'organisation, le responsable RSE se concentre plutôt sur un rôle de coordination et de soutien. Plusieurs répondants insistent également sur la nécessité de maintenir une vision d'ensemble de l'organisation. Même si les enjeux ESG permettent une intégration plus poussée de la fonction RSE dans les différents départements, cette fonction reste essentielle pour maintenir un certain alignement entre les différentes initiatives mises en place.

En résumé, l'essor de l'ESG s'accompagne d'une évolution assez paradoxale de la fonction RSE et des rôles qui y sont associés. D'un côté, l'ESG contribue à mieux structurer la fonction et à lui donner une place plus importante dans les entreprises. Mais de l'autre, cette évolution fait aussi apparaître certaines tensions en lien notamment avec les exigences liées au reporting et à la conformité. La diffusion des enjeux ESG dans les différents départements soulève aussi des questions quant à l'avenir de la fonction RSE comme entité distincte. Avec le temps, les rôles associés à cette fonction pourraient donc évoluer vers des missions de coordination, de soutien mais aussi vers des tâches beaucoup plus administratives liées à l'ESG.

CONCLUSION

Ce mémoire s'est intéressé à comprendre l'influence de l'émergence de l'ESG sur la fonction RSE et les rôles qui y sont associés dans les organisations. Plus précisément, il cherchait à répondre à la question suivante : « ***Dans quelle mesure l'émergence de l'ESG transforme-t-elle la fonction RSE et les rôles associés en entreprise ?*** ».

Pour répondre à cette question, une première partie a consisté à analyser la littérature existante sur la RSE, l'ESG ainsi que l'évolution des fonctions associées à ces enjeux. Cette revue de littérature a montré qu'il existe encore peu de travaux académiques consacrés spécifiquement à la fonction de responsable ESG, ce qui a renforcé l'intérêt de cette recherche. Des entretiens semi-directifs réalisés auprès des professionnels ainsi qu'une analyse de la littérature grise ont permis de mettre en évidence les évolutions liées à l'émergence de l'ESG dans les entreprises.

Les résultats de cette recherche confirment ce que la littérature académique met déjà en évidence concernant la RSE et l'ESG, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de rupture totale entre ces deux concepts. L'analyse réalisée a d'ailleurs fait ressortir que le développement de l'ESG ne conduit pas non plus à l'apparition d'une fonction entièrement nouvelle, mais contribue à instaurer un cadre afin de mieux structurer et formaliser la fonction RSE.

De plus, ce travail a permis d'insister sur l'importance de distinguer la fonction RSE des rôles qui y sont associés, car le développement de l'ESG n'influence pas ces deux aspects de la même manière.

Premièrement, au niveau de la fonction RSE elle-même, il est apparu que l'intégration croissante de l'ESG contribue à modifier la place de la fonction et à lui donner plus de visibilité dans les organisations. Le rapprochement avec la direction ainsi qu'avec d'autres départements centraux sont des facteurs clés de cette évolution. L'émergence de l'ESG encourage également l'instauration de nouvelles formes de gouvernance avec la création de comités internes. Ces éléments contribuent à renforcer la légitimité et la centralité de la fonction RSE dans les organisations.

Deuxièmement, concernant les rôles associés à cette fonction, le reporting est un élément significatif qui fait évoluer les pratiques des professionnels vers quelque chose de plus technique, avec le suivi des données ESG et les exigences de conformité. L'essor de l'ESG intensifie également le caractère transversal de ces rôles et contribue au renforcement d'un rôle d'interface, encore peu développé dans la théorie, mais qui devient un élément déterminant grâce à une collaboration plus étroite avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Malgré la montée de ces dimensions techniques, les rôles restent assez hybrides et évoluent davantage vers des missions de coordination, de soutien et d'accompagnement autour des thématiques ESG.

Cependant, un constat ressort clairement de cette étude : l'émergence de l'ESG fait apparaître certaines tensions dans la fonction RSE et les rôles qui y sont associés. Une première tension concerne le risque de bureaucratisation, dans le sens où la montée des exigences liées au reporting et à la conformité amène les professionnels à s'interroger sur la finalité de leur rôle. Une deuxième tension, plus contrastée, concerne la diffusion des enjeux ESG dans l'ensemble de l'entreprise. Plus ces enjeux sont intégrés dans l'organisation, plus cela peut contribuer à une dilution et à une certaine fragilisation de la fonction RSE comme fonction à part entière. Ces tensions sont sources d'inquiétude pour certains professionnels quant à l'avenir de leur fonction et de leur rôle.

Même si cette recherche a permis d'apporter des éléments de réponse à la question principale de ce mémoire et à un sujet encore peu étudié concernant l'influence de l'ESG sur la fonction RSE et les rôles qui y sont associés, il est important de mentionner certaines limites. Un premier élément concerne le caractère récent des fonctions occupées par les répondants ainsi que le fait que plusieurs professionnels exercent cette fonction depuis peu de temps. Bien que cela constitue un élément important pour l'analyse, il freine la possibilité d'avoir une vision à plus long terme de l'évolution de la

fonction avec l'émergence de l'ESG. Cette recherche a aussi été menée dans un contexte particulier marqué par la publication officielle de la proposition « Omnibus » par la Commission européenne, ce qui s'est ressenti lors des entretiens réalisés. Le cadre réglementaire lié à l'ESG évolue encore aujourd'hui, ce qui fait que les transformations observées semblent encore en construction. Aussi, le nombre encore limité de professionnels occupant spécifiquement une fonction de « responsable ESG » dans l'échantillon a limité la possibilité d'avoir une vision plus développée de ces évolutions.

Suite aux limites présentées, plusieurs pistes pourraient évidemment être approfondies dans de futures recherches. Tout d'abord, il pourrait être intéressant d'analyser l'évolution de la fonction RSE sur une période plus longue afin de mieux comprendre comment celle-ci continue de se structurer avec l'ESG. Ensuite, les évolutions récentes du cadre réglementaire européen, en particulier avec la proposition « Omnibus », pourraient influencer certaines tensions observées dans cette recherche, surtout celles liées à la bureaucratisation et aux exigences de reporting. Enfin, la technicisation des rôles associés à la fonction RSE pourrait également amener de futures recherches à s'interroger sur les profils de plus en plus recherchés pour ces fonctions.

ANNEXES

Annexe I – Méthodologie de la revue de littérature systématique

1. Objectif de la recherche

L'objectif de cette revue de littérature systématique est d'identifier les travaux académiques existants sur la fonction de responsable ESG en entreprise. Cette méthode a été choisie car elle repose sur une démarche plus rigoureuse que la revue de littérature classique réalisée dans ce mémoire, en s'appuyant sur des critères de recherche prédéfinis et transparents (Williams et al., 2021). Pour rappel, cette revue n'a pas pour objectif d'être exhaustive, mais plutôt de proposer une démarche de recherche structurée et rigoureuse permettant d'identifier les articles liés à la fonction de responsable ESG. Elle prend donc certains principes de la revue de littérature systématique, sans pour autant suivre l'ensemble du protocole dans son intégralité. Elle vise également à montrer comment les différents travaux ont été sélectionnés dans le cadre de cette recherche.

Un premier critère important de cette recherche concerne la période de publication des articles sélectionnés. Les recherches ont été limitées aux travaux publiés entre 2015 et 2026. Ce choix permet de conserver une période de recherche assez large dans le temps tout en tenant compte de l'évolution de l'ESG et de la construction de cette fonction dans les entreprises. Cette période a aussi été retenue car, comme cela a été montré dans le chapitre 2 de ce mémoire, l'année 2015 marque une étape assez importante dans le développement de l'ESG, qui s'est petit à petit imposé comme un sujet central dans le monde de l'entreprise.

2. Sources et bases de données utilisées

Dans le but d'identifier un maximum de travaux pertinents liés à cette recherche, il a été choisi de mobiliser plusieurs sources et bases de données académiques. La collecte des articles a été réalisée à partir de différents moteurs de recherche tels que Google Scholar, ULiège Library et ResearchGate, donnant accès à des bases de données comme Wiley Online Library, ScienceDirect, Cairn ou encore Taylor & Francis.

Même si Google Scholar a été utilisé au cours de cette recherche, l'analyse s'est surtout concentrée sur ULiège Library et ResearchGate. En effet, Google Scholar donne accès à un très grand nombre de documents, mais tous ne correspondent pas nécessairement à des articles scientifiques évalués par les pairs.

Le fait d'utiliser plusieurs sources et bases de données permettait encore une fois d'élargir le champ de recherche et d'augmenter les chances de trouver des articles portant sur la fonction de responsable ESG. Comme ce sujet reste relativement récent et encore peu étudié dans la littérature académique, il paraissait préférable de ne pas limiter la recherche à une seule base de données afin d'éviter de passer à côté de travaux potentiellement pertinents.

3. Mots-clés utilisés

Après avoir défini les bases de données à consulter, il a été important de déterminer les mots-clés à utiliser pour orienter les recherches. La démarche a consisté à partir du plus large pour aller vers le plus précis.

Au départ, des mots-clés assez larges ont été utilisés comme *ESG manager*, *ESG officer* ou *responsable ESG*. Cependant, en tenant compte des critères et de la période de publication retenue, il est vite apparu que beaucoup d'articles ne correspondaient pas à l'objet de cette recherche. Il a donc été décidé

de resserrer les recherches en utilisant des combinaisons de mots-clés plus précises, afin de couvrir différentes dimensions liées à la fonction : les missions associées au poste, son positionnement dans l'organisation, ses implications managériales ou les compétences qui y sont associées.

Ces différents mots-clés utilisés sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Catégorie	Mots-clés utilisés
Fonction	"ESG manager", "ESG executive", "ESG leader", "ESG management", "Responsable ESG",
Missions et role de la fonction	"ESG AND job description", "ESG AND role definition", "Managerial function AND ESG", "ESG AND job position", "ESG AND job classification", "Responsable ESG AND fiche de poste", "Responsable ESG AND missions", "Responsable ESG AND compétences"
Positionnement dans l'organisation	"ESG AND function in organisations", "ESG AND governance structure", "Responsable ESG AND positionnement", "Fonction ESG AND entreprise"
Implications managériales	"ESG AND managerial implications", "ESG AND leadership"

Tableau 3. Mots clés de la revue de littérature systématique¹⁴

4. Critères d'inclusion et d'exclusion

La sélection des articles s'est faite en plusieurs étapes. D'abord, les titres ont été parcourus pour rejeter les articles qui ne correspondaient pas au sujet. Ensuite, les abstracts des articles restants ont été lus pour vérifier s'ils répondaient bien aux critères de recherche. Les articles qui semblaient pertinents après cette lecture ont finalement été lus en entier.

Le tableau ci-dessous reprend les critères d'inclusion et d'exclusion appliqués lors de la recherche.

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Articles publiés entre 2015 et 2026	Articles sur la performance financière de l'ESG
Articles rédigés en anglais ou en français	Articles sur les indices boursiers ESG
Articles peer-reviewed	Articles sur les marchés financiers
Articles portant sur les missions, le rôle, les compétences ou le positionnement d'un manager en lien avec l'ESG	Articles sur la chaîne d'approvisionnement et l'ESG
Articles dont le contexte géographique est pertinent	Articles sur les gestionnaires de fonds ou investisseurs ESG
Articles classés selon le HEC Liège Academic Journal Guide (si possible)	Articles sur la place de l'audit dans le cadre de l'ESG

Tableau 4. Critères d'inclusion et d'exclusion¹⁵

5. Résultats obtenus

Finalement, après l'application des différents critères de sélection, 16 articles ont été lus dans leur intégralité. Même avec une démarche de recherche rigoureuse, aucun des articles identifiés et analysés ne répondait réellement à la question de la place occupée par le responsable ESG en entreprise.

¹⁴ Réalisation personnelle

¹⁵ Réalisation personnelle

Les recherches ont conduit à un nombre important de résultats, mais la grande majorité des documents portait principalement sur les dimensions financières de l'ESG, comme la performance extra-financière, l'investissement responsable ou les systèmes de notation ESG. Ce constat reste relativement cohérent avec l'évolution historique du concept d'ESG, qui trouve ses origines dans le monde de la finance. Ces éléments peuvent expliquer pourquoi la littérature académique s'est d'abord concentrée sur les implications financières de l'ESG. Ed-Dafali et al. (2026) confirment d'ailleurs que la recherche sur l'ESG reste récente, avec une augmentation importante du nombre de publications à partir de 2019, période qui coïncide avec le lancement de l'European Green Deal et le développement des obligations réglementaires en matière de durabilité. De plus, ils mentionnent que l'ESG se concentre sur six grands thèmes qui sont liés à la performance et à la gouvernance.

A l'inverse, il est assez surprenant de constater qu'aucun article ne traite directement du responsable ESG ou de la fonction ESG en entreprise. Cela confirme bien l'existence d'une lacune dans la littérature et vient justifier la démarche empirique qui a été choisie dans ce mémoire.

6. Résumé des étapes de la revue de littérature systématique

La figure ci-dessous résume les étapes de la revue de littérature systématique menée dans le cadre de ce mémoire.

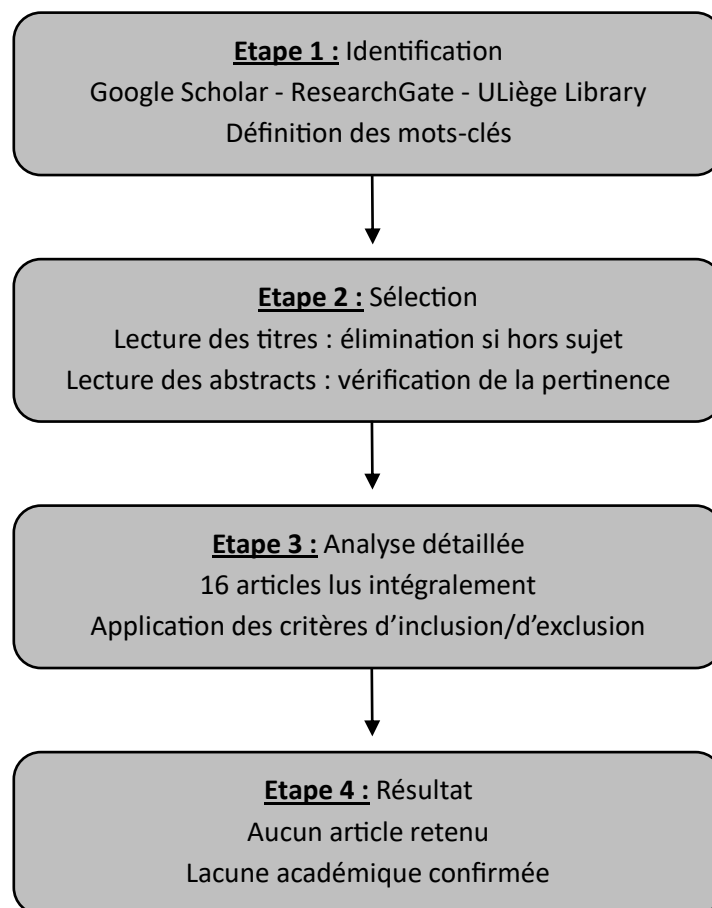


Figure 1. Les quatre étapes de la revue de littérature systématique¹⁶

¹⁶ Réalisation personnelle

Annexe II – Sources de la littérature grise

Type de source	Titre	Organisation/Auteur	Année	Lien
Chroniques	Comment mobiliser son personnel envers une démarche ESG	La Libre (B. Gemenne)	2025	https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2025/06/21/comment-mobiliser-son-personnel-envers-une-demarche-esg-2Y4O4LDNF5E4RN6WMGOPZRVIAA/
	L'ESG manager : un rôle crucial mais exigeant	La Libre (F. John)	2023	https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2023/10/24/lesg-manager-un-role-crucial-en-entreprise-mais-particulierement-exigeant-Z2UUNIWALFFV5B5LTY5SJE4III/
Article de presse	Recrutement : Où sont les profils ESG ?	La Libre (S. Berger)	2024	https://www.lalibre.be/economie/emploi/2024/03/09/recrutement-ou-sont-les-profils-esg-OXF2E3KGKVE6DPTJWR72JFIBSQ/
Articles professionnels	Do you need a Chief ESG Officer ?	Vital Briefing (E. Schrieberg)	2023	https://vitalbriefing.com/industry/sustainability/do-you-need-a-chief-esg-officer/
	Le rôle d'un(e) ESG Manager	Greenly (I. Gendre)	2025	https://greenly.earth/blog/guide-entreprise/le-role-d-un-esg-manager
Fiches métier	ESG Manager : Job Description	Enable Green	s.d.	https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers/esg-manager-job-description/
	Job profile : ESG Manager	Hays	s.d.	https://www.hays.at/en/job-profiles/esg-manager
	Le métier de responsable ESG (rôle, salaire, missions,...)	Voluntae	s.d.	https://www.voluntae.fr/metiers/responsable-esg/
	Responsable ESG : métier, missions et salaire	Makesense	s.d.	https://jobs.makesense.org/fr/fiches-metiers/durabilite-rse/responsable-esg
	Responsable ESG : mission, profil, salaire ?	Altaïde	s.d.	https://www.altaide.com/fiches-metiers/responsable-esg-mission-profil-salaire/
Rapport institutionnel	Anchoring ESG in governance	KPMG International	2024	https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/anchoring-esg-in-governance.html

Tableau 5. Principales sources de la littérature grise¹⁷

¹⁷ Réalisation personnelle

GUIDE D’ENTRETIEN QUALITATIF : Mémoire Clémentine GOUGNARD

Fonction du répondant :

Date :

Taille de l’entreprise :

Secteur d’activité :

A. INTRODUCTION

Bonjour, encore merci d’avoir accepté de prendre le temps pour cet échange. Dans le cadre de mon mémoire à HEC Liège, je réalise une étude qualitative sur la fonction RSE/ESG en entreprise. L’objectif est de mieux comprendre la manière dont ce rôle est perçu, organisé concrètement au sein des organisations et intégré dans la stratégie globale de l’entreprise. L’entretien devrait durer environ 30 minutes et je m’intéresse vraiment à votre expérience et votre point de vue, donc il n’y a évidemment pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Si vous êtes d’accord, j’aimerais enregistrer notre échange pour pouvoir retranscrire vos propos plus facilement et faciliter mon analyse. L’enregistrement restera strictement dans le cadre de mon mémoire. Tout sera traité de manière confidentielle et les entreprises comme les personnes seront anonymisées. Bien sûr, vous pouvez ne pas répondre à certaines questions ou arrêter l’entretien à tout moment. Et n’hésitez pas non plus à m’interrompre si une question n’est pas claire.

Est-ce que cela vous convient ?

B. GUIDE D’ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l’intitulé exact de votre fonction au sein de l’entreprise ?
2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l’ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l’ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l’entreprise ?

Si aucune fonction n’est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?
- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Si oui,

- 4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Si non,

- 4.b Même en l’absence d’obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?
- 4.c Qu’est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d’autres personnes ou départements ?
6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l’ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)
9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?
10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?
12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?
13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)
15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Un tout grand merci d'avoir pris le temps de participer à cet entretien et d'avoir contribué, dans une certaine mesure, à l'élaboration de mon mémoire.

Annexe IV – Tableau récapitulatif des entretiens

ID	Date	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise ¹⁸	Fonction du répondant	Mode	Durée de l'entretien
E1	03/03	Ingénierie industrielle et défense	Grande	CSR Program Manager	Visioconférence	30 minutes
E2	04/03	Ingénierie mécanique	Moyenne	Chef de projet et Responsable ESG	Visioconférence	30 minutes
E3	05/03	Aéronautique	Grande	Responsable Projets développement durable	Visioconférence	35 minutes
E4	06/03	Services	Grande	CSR Manager	Visioconférence	30 minutes
E5	06/03	Ingénierie industrielle	Moyenne	CFO et Sustainability Manager	Visioconférence	40 minutes
E6	09/03	Ingénierie mécanique	Moyenne	Consultant en développement commercial et Responsable RSE	Visioconférence	25 minutes
E7	10/03	Agroalimentaire	Moyenne	Ethics and Sustainability Coordinator	Visioconférence	30 minutes
E8	13/03	Chimie industrielle	Grande	Quality, Safety, Environment and Sustainability Vice President	Visioconférence	40 minutes
E9	16/03	Agroalimentaire	Grande	Directeur de l'engagement sociétal	Visioconférence	35 minutes
E10	26/03	Défense	Grande	Sustainability Manager	Visioconférence	35 minutes
E11	27/03	Pharmaceutique	Moyenne	Directeur d'usine ¹⁹	Visioconférence	40 minutes
E12	30/03	Soins de santé	Grande	Référente durabilité et innovation	Visioconférence	30 minutes
E13	02/04	Industrie électrique	Grande	Marketing Manager Sustainability Solutions ESG - Circular Economy	Visioconférence	35 minutes
E14	03/04	Construction	Grande	Sustainability Director	Visioconférence	40 minutes
E15	07/04	Ingénierie	Grande	Sustainability Project Manager	Visioconférence	30 minutes
E16	10/04	Construction	Grande	Directeur RSE	Visioconférence	40 minutes
E17	13/04	Assurances	Grande	Head of Sustainability	Visioconférence	30 minutes

Tableau 6. Suivi des entretiens²⁰

¹⁸ Classification basée sur le nombre d'employés : petite entreprise (10 à 49), moyenne entreprise (50 à 249), grande entreprise (250 ou plus) (Commission européenne, 2003).

¹⁹ Ce répondant occupe la fonction de directeur d'usine et s'occupe aussi de toute la partie ESG de son entreprise.

²⁰ Réalisation personnelle

Annexe V – Retranscription des entretiens

Fonction du répondant : CSR Program Manager

ID : E1

Date : 03/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis RSE Program Manager au sein de l'entreprise. Mon rôle consiste à travailler au sein de l'équipe RSE du groupe sur les différents projets et programmes liés aux enjeux de durabilité.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Je suis sorti en 2005 de l'Université de Liège en tant qu'ingénieur civil en électromécanique. Après mes études, j'ai directement rejoint l'entreprise, qui portait un autre nom.

Au début de ma carrière, j'ai travaillé principalement dans l'ingénierie de projet. J'ai d'abord occupé des fonctions d'assistant chef de projet technique, puis chef de projet technique dans le business qui s'appelait à l'époque Métallurgie, qui concernait essentiellement les activités liées au traitement de l'acier.

L'entreprise fonctionne principalement comme un grand bureau d'ingénierie. Nous ne sommes pas des producteurs et nous ne possédons pas d'usines. Notre rôle consiste plutôt à concevoir et dessiner des installations industrielles qui seront ensuite vendues à des utilisateurs finaux.

Toujours dans le domaine de la métallurgie, j'ai également exercé pendant un ou deux ans une fonction davantage liée à la coordination informatique. L'objectif était de s'assurer que les différentes entités du groupe travaillant sur ces activités puissent coopérer efficacement. L'entreprise étant organisée à l'échelle mondiale, avec des entités par exemple en Chine, en Inde ou en Europe, le travail est réparti entre ces différentes équipes. Il fallait donc veiller à ce que les outils informatiques et les logiciels utilisés soient compatibles afin de permettre une collaboration efficace.

Par la suite, j'ai travaillé pendant environ six ans dans les directions stratégiques. Dans un premier temps, j'ai été impliqué dans les activités liées au secteur Défense, puis j'ai rejoint le Corporate, où je travaillais davantage sur la stratégie globale du groupe. Je m'occupais de collecter les informations provenant des différents business, d'aligner les stratégies des différentes entités avec la stratégie globale du groupe, et de préparer certains dossiers destinés au conseil d'administration.

Ensuite, depuis environ un an, j'ai rejoint l'équipe ESG, que nous appelons plutôt RSE, en tant que Program Manager. Mon rôle consiste à travailler sur les différents projets liés aux enjeux de durabilité au niveau du groupe.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

On peut dire que les premiers travaux liés à l'ESG ont commencé vers 2022-2023. A ce moment-là, on parlait déjà de RSE, mais c'était plutôt considéré comme un « dealbreaker », c'est-à-dire qu'il fallait être conforme à certaines exigences ou à certaines attentes, mais ce n'était pas encore un véritable axe de travail ou un axe stratégique pour le groupe.

Les choses ont fortement évolué à partir de fin 2024, lorsque le groupe a décidé de se doter d'un comité RSE directement rattaché au conseil d'administration. Au niveau du conseil d'administration, il existe trois comités principaux : le comité d'audit, le comité de nomination et de rémunération, et désormais le comité RSE.

Ce comité RSE est constitué du vice-président du groupe et de deux administrateurs indépendants qui font partie du conseil d'administration. L'intérêt de cette structure est que les décisions liées à la RSE ne sont plus prises uniquement avec une logique opérationnelle. Désormais, c'est le conseil

d'administration qui définit certains axes stratégiques en matière de RSE, et c'est ensuite au CEO de s'organiser pour pouvoir les mettre en œuvre tout en respectant les contraintes opérationnelles du groupe.

Les premières démarches liées à l'ESG ont ainsi réellement commencé autour de 2022, avec les premiers travaux sur l'empreinte carbone. Mais il y a eu un véritable tournant fin 2024, avec la mise en place de ce comité et une approche beaucoup plus structurée.

Cela ne veut pas dire qu'il n'existait rien auparavant. Certaines pratiques étaient déjà en place dans l'entreprise, par exemple des politiques RH, des politiques d'achats avec des audits, ou encore une fondation créée en 2017. Il y avait donc déjà plusieurs initiatives liées à la responsabilité de l'entreprise, mais elles n'étaient pas encore structurées dans une véritable démarche ESG globale.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

L'entreprise n'est pas encore soumise directement à la CSRD, parce que le groupe n'est pas coté en bourse. Il s'agit historiquement d'un groupe à actionnariat privé, même si certains investisseurs externes sont entrés au capital ces dernières années.

La première véritable obligation en matière de reporting extra-financier devrait intervenir en 2028, sur base des activités de 2027, dans le cadre des évolutions réglementaires liées à la CSRD et aux adaptations introduites par les discussions autour du paquet Omnibus.

En dehors de cela, l'entreprise doit bien sûr respecter différentes normes et certifications, des normes ISO, mais il n'y a pas encore d'obligation réglementaire directe comparable à la CSRD.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Même si l'entreprise n'est pas encore soumise à ces obligations, le groupe a décidé d'anticiper les exigences futures. Etant donné la taille du groupe, il est nécessaire de commencer à structurer la collecte de données et les analyses bien avant l'échéance réglementaire.

Par exemple, l'entreprise réalise déjà le calcul de son empreinte carbone, y compris les scopes 1, 2 et 3. Un premier exercice a été réalisé pour l'année 2024 et finalisé en juin 2025.

En parallèle, une nouvelle campagne de collecte de données est en cours pour l'empreinte carbone de l'année 2025, avec à nouveau un calcul sur les scopes 1,2 et 3.

Le groupe travaille également déjà sur la taxonomie européenne, en particulier sur la segmentation des activités, l'évaluation de l'éligibilité et l'analyse de l'alignement.

Ces travaux sont menés dès maintenant afin d'être prêts lorsque les obligations réglementaires entreront réellement en vigueur.

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

La démarche ne se limite pas uniquement à une logique de mise en conformité réglementaire. L'objectif est également d'intégrer ces enjeux dans la réflexion stratégique du groupe.

Le groupe a réalisé une analyse de double matérialité (DMA). La méthodologie utilisée pour cette analyse a déjà été audité. Il reste encore à définir les seuils de matérialité, qui doivent être validés par le conseil d'administration. Cette décision a volontairement été reportée, car le comité RSE souhaite que les priorités identifiées dans la DMA soient intégrées directement dans la stratégie globale du groupe.

Le groupe disposait déjà d'une stratégie définie pour la période 2022-2025, mais avec l'arrivée d'un nouveau CEO, une nouvelle stratégie est en construction pour la période 2025-2030. L'objectif est que les enjeux RSE identifiés comme prioritaires à travers l'analyse de double matérialité soient pleinement intégrés dans cette nouvelle stratégie.

On se retrouve donc dans une situation où plusieurs travaux avancent en parallèle, mais globalement la démarche évolue et se met progressivement en place.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Nous travaillons au sein d'une petite équipe RSE. Il y a la responsable de la fonction (CSO), dont je suis le bras droit, ainsi qu'une personne qui s'occupe principalement du calcul de l'empreinte carbone. Cela fait maintenant environ quatre ans que ce travail est réalisé au sein du groupe, donc les processus commencent à être bien en place. Nous nous sommes également dotés d'un outil qui permet d'optimiser la collecte et le traitement des données.

Comme ce travail devient plus structuré, la personne qui s'occupait uniquement de l'empreinte carbone va progressivement évoluer vers un rôle plus large de responsable de projet, par exemple sur des sujets liés aux achats ou à certains éléments du scope 4.

Nous avons également un autre collègue qui s'occupe plus spécifiquement de la fondation du groupe, qui fait aussi partie des activités liées à la RSE.

Au-delà de cette équipe centrale, nous ne disposons pas forcément de responsables RSE à temps plein dans chaque entité. Le groupe est composé d'environ six grands business, et chacun fonctionne un peu comme une société avec ses propres spécificités. Nous gérons plutôt la dimension corporate et globale, tandis que chaque business est responsable de la mise en œuvre au niveau opérationnel.

Nous avons donc demandé à chaque président de business de désigner un point de contact RSE. En général, ces personnes occupent déjà une autre fonction RSE et la RSE constitue une casquette supplémentaire.

Nous avons également mis en place un comité consultatif composé principalement de fonctions support, comme la finance, l'IT, la santé et sécurité, la partie légale ou encore la stratégie. Ce comité est constitué de membres du comité de management ou de personnes travaillant juste en dessous de ce niveau hiérarchique. Nous nous réunissons avec ce groupe environ tous les deux mois, soit environ six fois par an. Cela nous permet de nous appuyer sur ces différentes fonctions pour faire avancer les sujets liés à la RSE, même si ces personnes n'ont pas nécessairement la RSE comme responsabilité principale.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Les actions et les résultats liés à l'ESG sont principalement présentés au comité RSE. C'est au sein de ce comité que l'équipe rend compte de l'avancement des différents sujets et de l'évolution des initiatives mises en place au niveau du groupe.

Pour ce qui concerne les demandes externes, cela peut aussi passer par des questionnaires provenant de clients ou d'actionnaires. Dans ces cas-là, les réponses peuvent être apportées soit au niveau global du groupe, soit au niveau d'une entité spécifique, selon la demande et selon le projet concerné.

Mais de manière générale, lorsqu'il s'agit de rendre compte de l'évolution globale des actions et des résultats liés à la RSE au sein du groupe, cela se fait principalement auprès du comité RSE.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Pour le moment, les choses sont encore en train de se mettre en place et ne sont pas encore totalement formalisées. L'entreprise est actuellement en train de réfléchir à la stratégie globale en matière de RSE, et certains éléments, comme les objectifs ou les indicateurs de performance, ne sont pas encore définis.

A ce stade, l'entreprise ne dispose pas encore d'objectifs précis en matière d'empreinte carbone ou d'alignement à la taxonomie européenne. Ces éléments devraient être définis dans le cadre de la stratégie globale du groupe qui est en cours d'élaboration.

Le comité RSE se réunit avant chaque conseil d'administration, c'est-à-dire plus ou moins quatre fois par an. Lors de ces réunions, l'équipe présente surtout l'état d'avancement des travaux, la feuille de route, les actions prévues et les délais associés.

Pour l'instant, il n'existe pas encore de tableau de bord structuré avec des KPIs définis permettant de suivre de manière précise l'évolution des indicateurs ESG. Cela s'explique par le fait que l'entreprise est encore dans une phase de structuration de sa démarche et qu'elle n'est pas encore soumise à une obligation réglementaire stricte en matière de reporting ESG. Les indicateurs et les objectifs devraient donc être définis progressivement lorsque la stratégie globale du groupe sera finalisée.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Comme je l'ai déjà dit, mes missions concernent principalement la mise en place et le développement de la démarche ESG au niveau du groupe.

Une partie importante de mon travail consiste à participer aux travaux liés à l'empreinte carbone, en particulier à travers la collecte et l'analyse des données pour le calcul des émissions sur les scopes 1,2 et 3. Je travaille également sur des sujets liés à la taxonomie européenne, par exemple sur la segmentation des activités et l'évaluation de leur éligibilité et de leur alignement.

Une autre mission importante consiste à participer à l'analyse de double matérialité, qui permet d'identifier les enjeux ESG prioritaires pour l'entreprise. Cette analyse doit ensuite servir de base pour intégrer ces sujets dans la stratégie globale du groupe.

Mon rôle consiste à coordonner certains travaux au niveau du groupe, avec les différents business et les fonctions de support, afin de collecter les informations nécessaires et de faire avancer les différents projets liés à l'ESG.

Enfin, une partie du travail consiste également à accompagner les équipes internes, en expliquant les enjeux associés à l'ESG et en facilitant l'intégration progressive de ces sujets dans les activités de l'entreprise.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Dans mon cas, c'est un sujet présent au quotidien dans mon travail.

Je travaille à temps plein sur ces questions. Comme je l'ai expliqué, mon rôle consiste justement à travailler sur ces sujets au niveau du groupe, que ce soit sur les aspects liés aux analyses, aux projets en cours ou à la coordination avec les différentes entités.

Et vu la taille de l'entreprise, il faut effectivement que certaines personnes soient entièrement dédiées à ces sujets.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, je dirais que la fonction a évolué ces dernières années. Déjà, avant mon arrivée, la fonction était assurée par un consultant externe. Le fait que l'entreprise ait décidé d'internaliser ce rôle montre qu'il y a une volonté d'intégrer davantage ces sujets dans l'organisation et dans le fonctionnement du groupe. L'objectif est que l'ESG fasse davantage partie de l'ADN de l'entreprise.

Avant, ces sujets étaient aussi traités de manière beaucoup plus discrète. L'ancienne CSO devait souvent travailler « en sous-marin ». L'idée principale était surtout de s'assurer que l'entreprise ne soit pas en non-conformité, mais ce n'était pas forcément une priorité stratégique.

Aujourd'hui, il y a beaucoup plus de visibilité autour de ces sujets. Nous pouvons travailler de manière plus ouverte, solliciter davantage les équipes et discuter plus largement des enjeux liés à la RSE au sein du groupe.

Un autre élément qui influence l'évolution de la fonction est le changement récent de CEO. Le nouveau CEO semble accorder davantage d'importance à ces sujets. Dans ses différentes interventions, il évoque régulièrement l'ESG, ce qui montre qu'il pourrait y avoir davantage de soutien au niveau de la direction dans les années à venir.

Enfin, il y a aussi la pression réglementaire croissante avec la CSRD. Même si l'entreprise n'est pas encore soumise directement à cette obligation, tout le monde sait que ces exigences arrivent. Les clients, les investisseurs ou encore les banques posent de plus en plus de questions sur ces sujets et demandent régulièrement où l'entreprise se situe en matière d'ESG.

Tout cela contribue à renforcer l'importance et la structuration de la fonction au sein du groupe.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ? Je crois que ça veut dire une bonne capacité à communiquer, pour pouvoir embarquer les gens avec.

Parce que l'ESG, très souvent, c'est quelque chose qui vient en plus du travail actuel des personnes, et ce n'est pas toujours quelque chose de très concret pour elles, contrairement par exemple au fait d'aller signer un contrat ou de réaliser une activité directement liée au business.

Donc il faut être capable d'expliquer les choses et de motiver les équipes.

Il faut aussi être capable de suivre toutes les évolutions normatives. Il y a beaucoup de normes, beaucoup de textes, et parfois ce sont des documents très longs. Il faut donc être capable de lire des normes très détaillées, parfois de plusieurs centaines de pages, et de faire le tri pour identifier ce qui concerne réellement l'entreprise.

Il faut également prendre du recul sur ces informations et être capable de transmettre les bons messages au bon moment aux différentes personnes dans l'organisation.

Dans notre cas, la première année a aussi beaucoup consisté à faire de l'onboarding et de la sensibilisation. Par exemple, nous avons organisé récemment un séminaire avec les cadres dirigeants. A cette occasion, nous avons animé un atelier ESG pour essayer de vulgariser ces sujets, parce que l'ESG représente un ensemble d'obligations et de concepts avec un vocabulaire très spécifique. Quand on travaille tous les jours sur ces sujets, cela devient familier, mais pour quelqu'un qui découvre ces thématiques, ce n'est pas forcément évident.

Donc pour résumer, je dirais que les compétences principales sont la communication, la capacité de planification et la capacité d'adaptation, parce qu'il faut constamment s'adapter aux évolutions du contexte et des réglementations.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense que ce rôle peut être assumé par différents types de profils, mais il faut quand même certaines compétences et une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise.

Dans mon cas, par exemple, j'ai un background d'ingénieur et j'ai évolué dans différents rôles au sein de l'entreprise avant d'arriver sur ces sujets. Cela m'aide aujourd'hui à comprendre le fonctionnement du groupe, ses activités et ses enjeux.

Je pense que ce n'est pas forcément une fonction qui nécessite un parcours académique unique ou spécifique, mais il est important d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise et de ses métiers.

Ce qui compte aussi, c'est la capacité à comprendre des sujets variés, à s'adapter et à faire le lien entre les enjeux ESG et les réalités opérationnelles de l'organisation.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Je pense que l'organisation dépend beaucoup de la taille de l'entreprise.

Dans le cas d'une grande entreprise comme celle dans laquelle je travaille, je pense que le modèle qui a été mis en place fonctionne plutôt bien. Il y a un comité RSE qui prend les décisions au niveau stratégique, une équipe RSE centrale qui reste relativement restreinte, et des relais dans les différents business qui permettent de faire le lien avec les différentes entités du groupe.

Pour moi, ce qui est vraiment déterminant, c'est surtout le soutien du top management. On peut mettre en place des équipes importantes, mais si la direction ne soutient pas réellement la démarche, cela devient très difficile de faire avancer les choses.

Si le dirigeant de l'entreprise considère que l'ESG n'est pas une priorité et transmet ce message à ses équipes, les collaborateurs risquent de ne pas s'impliquer et il devient alors très compliqué de mobiliser l'organisation.

A l'inverse, même avec une équipe plus petite, si le sujet est clairement soutenu par la direction et intégré dans les priorités de l'entreprise, il est beaucoup plus facile de faire avancer les projets et d'impliquer les différents départements.

Donc pour moi, l'organisation idéale repose à la fois sur une petite équipe dédiée, des relais dans les différentes entités ou départements, mais surtout un soutien fort du top management.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Les principaux défis concernent surtout la mise en conformité de la CSRD.

C'est vraiment le plus gros enjeu aujourd'hui. Comme je l'ai expliqué, on essaie d'anticiper au maximum. On a par exemple fait appel à un auditeur externe pour réaliser des pré-audits, en particulier sur l'analyse de double matérialité, sur la taxonomie ou encore sur la méthodologie du calcul de l'empreinte carbone.

Un autre défi important concerne la suite du processus, une fois que les éléments matériels ont été identifiés. Il faut en effet, pour chaque sujet matériel, définir des politiques, des objectifs et des indicateurs associés. Cela représente un travail conséquent.

Le défi va donc être de pouvoir, sur base de la stratégie globale du groupe, déterminer des objectifs pertinents pour les différents enjeux RSE, sans pour autant fixer des objectifs irréalistes ou inadaptés de l'entreprise.

Il y a aussi un travail d'analyse à réaliser entre ce qui existe déjà dans l'entreprise et ce qui sera exigé dans le cadre de la CSRD, afin d'identifier les écarts. Sur certains sujets, liés aux ressources humaines, l'entreprise dispose déjà d'une base assez solide.

Mais le principal défi reste vraiment la définition des objectifs et la structuration globale de la démarche, tout en évitant de se mettre en difficulté avec des engagements trop ambitieux.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Aujourd'hui, la fonction est encore dans une phase de mise en place et de transformation. L'objectif actuel est de structurer l'ensemble de la démarche : définir ce qu'il faut collecter, comment le collecter, mettre en place les processus et former les équipes.

Une fois ce travail réalisé, dans la perspective d'une mise en conformité avec la CSRD prévue autour de 2028-2029, la fonction devrait évoluer vers quelque chose de plus structuré et récurrent. A terme, lorsque l'entreprise sera conforme aux exigences de la CSRD, les processus devraient être intégrés dans le fonctionnement normal de l'organisation.

Les employés auront été formés, les données collectées de manière plus automatique, et les exercices deviendront plus réguliers. La fonction RSE devrait donc évoluer vers un rôle davantage de support, de validation et de consolidation des informations, plutôt que de transformation.

Autrement dit, on passerait d'une fonction très opérationnelle et structurante aujourd'hui à une fonction plus transversale et d'accompagnement, une fois que les bases auront été mises en place.

Fonction du répondant : Chef de projet et Responsable ESG

ID : E2

Date : 04/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis actuellement Project Leader, donc chef de projet, au sein de l'entreprise. Depuis janvier 2026, j'ai également pris la fonction de responsable ESG. C'est une fonction encore assez récente pour moi, puisque je viens tout juste de la reprendre, et elle s'ajoute à mes responsabilités principales.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Je dirais que mon intérêt pour ces thématiques remonte à assez longtemps. Déjà durant mes études, j'ai choisi une orientation énergétique, avec l'idée de pouvoir contribuer, à mon échelle, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Mon premier poste était celui d'ingénieur de projet dans une entreprise spécialisée dans les systèmes de réfrigération industrielle. Il s'agit d'équipements très énergivores, donc avec un impact environnemental important. Ainsi, je travaillais soit à améliorer des installations existantes pour réduire leur impact, soit à concevoir de nouveaux systèmes en intégrant des critères à la fois fonctionnels et environnementaux.

Ensuite, j'ai travaillé pendant environ sept ans dans un centre de formation technique, où j'ai d'abord été formatrice, puis manager de différents pôles. A ce moment-là, je me suis un peu éloignée des aspects directement liés à la durabilité.

Lorsque je suis arrivée dans mon entreprise actuelle en 2023, j'ai assez naturellement proposé de rejoindre le comité ESG, ce qui m'a permis de me replonger dans ces sujets. Et aujourd'hui, avec la reprise du rôle de responsable ESG, je suis à nouveau pleinement impliquée dans ces thématiques.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :
Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction liée à l'ESG existe dans l'entreprise depuis environ 2022. Elle a été mise en place dans une logique progressive, en lien avec la structuration de la démarche RSE.

Depuis sa création, cette fonction est exercée sous forme de responsabilité complémentaire, en parallèle d'un autre rôle opérationnel. Elle n'a jamais été une fonction entièrement dédiée, mais elle est bien identifiée et structurée au sein de l'entreprise.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Etant une PME, nous ne sommes pas soumis à des obligations réglementaires fortes comme la CSRD. Notre démarche est principalement volontaire, même si elle est de plus en plus influencée par les attentes du marché et des clients.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui, la démarche est structurée autour de plusieurs éléments. Tout d'abord, nous avons choisi de nous faire évaluer par EcoVadis. Cette certification constitue aujourd'hui un cadre important, parce qu'elle est reconnue par nos clients et qu'elle facilite les échanges avec eux. La direction attend d'ailleurs que nous maintenions cette certification.

Ensuite, nous réalisons chaque année un rapport VSME, qui est de plus en plus complet. Les retours que nous recevons sur ce rapport servent de base pour définir nos priorités pour l'année suivante. Par exemple, pour 2026, cela inclut des sujets comme l'évaluation des risques liés à la sécurité de l'information, l'intégration des clauses sociales et environnementales dans les contrats fournisseurs, la gestion de la fin de vie des produits ou encore les politiques de santé et de sécurité des consommateurs.

Nous réalisons également un bilan carbone, ainsi qu'en ensemble d'indicateurs ESG qui alimentent notre reporting global.

En parallèle de ce cadre plus formel, il existe aussi une dimension plus informelle, avec des actions de sensibilisation et des initiatives internes qui contribuent à faire évoluer les pratiques.

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

La démarche est à la fois portée par une motivation interne et par des enjeux externes. Au départ, il y avait une volonté du personnel de faire évoluer les pratiques. Aujourd'hui, il y a aussi une pression croissante du marché. Le niveau d'engagement ESG est devenu un critère important dans les appels d'offres, et cela peut clairement faire la différence face à des concurrents.

Cela signifie que, même sans obligation réglementaire directe, la démarche ESG a un impact concret sur l'activité de l'entreprise.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je travaille la plupart du temps en équipe. Même si je peux être responsable d'un sujet, je sais que je ne pourrai pas avancer seule. Dans ce cas, mon rôle consiste à identifier les bonnes personnes à mobiliser, à coordonner les actions et à m'assurer que les objectifs sont atteints. La démarche ESG repose donc fortement sur une logique collective.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

En interne, la direction attend principalement que nous maintenions la certification EcoVadis, qui constitue un livrable clé.

En externe, les résultats sont également utilisés vis-à-vis des clients, en particulier pour les appels d'offres ou lors de la présentation de certains projets.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Chaque année, une présentation est réalisée autour de l'évaluation EcoVadis, ainsi que du bilan carbone consolidé. De plus, des communications ponctuelles sont organisées lors de séminaires internes, par exemple pour présenter certaines améliorations mise en place, comme l'optimisation de la gestion des déchets.

En externe, ces éléments sont principalement valorisés dans le cadre d'appels d'offres, où le niveau d'engagement ESG est mis en avant, dans la mesure où il peut constituer un facteur différenciant vis-

à-vis des concurrents. De plus, pour certains projets importants (environ une dizaine par an), un bilan carbone spécifique est présenté au client en fin de projet.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions sont principalement liées au suivi et à l'amélioration continue de la démarche ESG. Elles découlent des retours reçus suite au rapport VSME et des exigences liées à la certification EcoVadis.

Cela inclut la coordination du reporting, la mise en œuvre de projets spécifiques, l'amélioration des pratiques internes et le suivi des indicateurs.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

L'ESG fait partie du quotidien. Certaines questions doivent être intégrées dès le début de chaque projet, par exemple le choix des matériaux ou certaines décisions techniques. Nous essayons vraiment d'intégrer ces enjeux comme une philosophie de travail. Cela ne fonctionnerait pas si l'on ne s'y intéressait que ponctuellement.

Aussi, le comité ESG se réunit environ toutes les six semaines pour faire le point sur l'avancement des actions.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, la fonction a évolué depuis sa création en 2022. Au départ, il s'agissait surtout de structurer la démarche, en particulier avec un premier bilan carbone et une réflexion stratégique.

Ensuite, des éléments plus formels comme le reporting et la certification sont venus s'ajouter. Aujourd'hui, la fonction continue d'évoluer, entre autres avec le changement de responsable et une volonté d'intégrer davantage ces enjeux dans le fonctionnement global de l'entreprise.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Il faut d'abord une certaine sensibilité et une curiosité pour ces sujets. Ensuite, il est essentiel d'avoir une approche pragmatique. Il ne suffit pas d'avoir des idées, il faut être capable de les concrétiser dans le contexte de l'entreprise.

L'objectif est d'avancer étape par étape, avec des actions réalistes, plutôt que de définir des objectifs trop ambitieux qui ne seraient pas atteints.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense que ce rôle peut être assumé par différents types de profils, mais cela dépend fortement de la structure de l'entreprise ainsi que de son secteur d'activité.

Dans notre cas, le rôle correspond davantage à un profil chef de projet, avec une orientation plutôt ingénieur, en lien avec notre secteur. En effet, être responsable ESG nécessite avant tout des compétences en structuration, coordination et pilotage des projets. Il est essentiel de pouvoir organiser les différentes actions, assurer leur suivi et garantir leur mise en œuvre concrète.

De plus, ce rôle implique également de pouvoir gérer plusieurs casquettes simultanément, afin d'intégrer efficacement les enjeux ESG dans les différents projets internes et de veiller à leur cohérence et à leur bonne structuration au sein de l'entreprise.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Dans une PME comme la nôtre, une organisation transversale avec un comité et un coordinateur est particulièrement adaptée. En revanche, dans des entreprises de plus grande taille, la fonction devrait être davantage structurée, avec une personne dédiée à temps plein, capable de coordonner l'ensemble des projets et de centraliser les données liées à l'ESG.

Cependant, même dans ce cas, la transversalité reste essentielle. Il est également, selon moi, primordial que cette fonction soit directement rattachée à la direction, afin de lui donner le poids et la légitimité nécessaires au sein de l'entreprise.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Les principaux défis que je rencontre sont d'abord liés au manque de temps. Comme la fonction ESG s'ajoute à mes responsabilités principales, elle passe souvent après les autres priorités. Il est donc difficile de dégager suffisamment de temps pour faire avancer les projets tout en gérant les autres tâches. Cela demande parfois de jongler entre les différentes responsabilités, un peu comme un exercice d'équilibriste, pour réussir à maintenir le sujet ESG actif sans le perdre de vue.

Un autre défi important concerne la mobilisation en interne. Il n'est pas toujours évident d'impliquer les collègues dans de nouveaux projets ESG, particulièrement parce qu'ils peuvent percevoir ces initiatives comme des contraintes supplémentaires ou comme des coûts pour l'entreprise. Il y a parfois un manque de compréhension quant aux bénéfices réels de ces démarches.

Cela nécessite donc un travail important de communication et de sensibilisation en interne, afin de montrer concrètement ce que ces initiatives apportent. Dans notre cas, même si je ne dispose pas de chiffres précis, je pense que les bénéfices liés à la démarche ESG sont globalement au moins équivalents aux coûts engagés. Certaines actions ont même permis de générer des économies, par exemple en renégociant certains contrats fournisseurs ou en réduisant les coûts d'entretien de certains équipements.

Nous essayons donc de valoriser ces résultats auprès des équipes, en montrant que certaines démarches sont à la fois plus durables et économiquement intéressantes. Ce sont souvent de petites améliorations concrètes qui, mises bout à bout, permettent de faire évoluer les perceptions et de renforcer l'adhésion en interne.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

A court terme, l'évolution de la fonction est surtout marquée par un changement interne important, lié au passage de relais entre l'ancien responsable et moi-même. Il s'agit d'un véritable transfert de responsabilité, avec un enjeu d'appropriation du rôle. Je dois progressivement prendre ma place en tant que porteuse du projet, ce qui n'est pas forcément évident dans la mesure où l'ancien responsable reste impliqué dans le groupe de travail ESG. Cela implique que je développe ma propre manière de piloter les actions, avec potentiellement des priorités ou des affinités différentes, ce qui peut influencer la feuille de route dans les années à venir.

Ce changement s'explique aussi par une évolution de l'organisation, puisque l'ancien responsable a pris une fonction de direction plus stratégique. Cela a conduit à une redistribution des responsabilités, mais cela a également un effet positif, dans la mesure où les enjeux ESG sont désormais davantage représentés au niveau de la direction, ce qui leur donne plus de poids au sein de l'entreprise.

A plus long terme, la fonction ESG reste encore relativement jeune dans l'entreprise. Son développement dépendra en grande partie de plusieurs facteurs internes et externes. D'une part, l'importance accordée à ces enjeux par le marché joue un rôle clé. L'ESG contribue à l'image de

l'entreprise vis-à-vis de ses clients, ce qui constitue aujourd'hui un levier important pour justifier la poursuite des actions.

D'autre part, même si l'entreprise n'est pas directement soumise à des obligations réglementaires, l'évolution du cadre réglementaire international influence indirectement les attentes des clients. Un renforcement des exigences réglementaires tend à encourager les entreprises à poursuivre leurs efforts, tandis qu'un éventuel relâchement pourrait, à l'inverse, diminuer la pression et rendre plus difficile le maintien de ces initiatives.

Enfin, la pérennité de la démarche repose également sur la motivation interne. A l'origine, la dynamique ESG est née d'une volonté des employés. Tant que cet engagement reste présent, la fonction et les actions associées continueront à se développer. De manière plus générale, l'un des principaux enjeux pour l'avenir sera donc de maintenir ces thématiques à l'agenda de l'entreprise, en cohérence avec les évolutions du contexte externe et des priorités internes.

Fonction du répondant : Responsable Projets développement durable

ID : E3

Date : 05/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable des projets de développement durable.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Depuis fin 2019, j'ai rejoint la direction du développement durable. A ce moment-là, j'ai commencé par travailler sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Il faut se replacer dans le contexte de l'époque : en 2019, il n'y avait pas encore beaucoup d'acteurs ou de structures pour accompagner les entreprises sur ces sujets. J'ai donc moi-même relu la documentation disponible, sur le site des Nations Unies, et analysé les 17 ODD ainsi que leurs sous-objectifs.

Sur cette base, j'ai réalisé une cartographie des ODD en lien avec l'entreprise, en m'appuyant sur ma connaissance interne, puisque je travaille dans l'entreprise depuis 1998. J'ai ensuite proposé une sélection au comité de direction, qui a été validée. L'idée était de faire des choix, car tous les ODD ne sont pas adaptés à toutes les entreprises.

Par exemple, certains objectifs comme la lutte contre la faim dans le monde n'ont pas été retenus, même si l'entreprise aurait pu y contribuer indirectement. Aujourd'hui, nous travaillons sur une partie des ODD, mais pas sur l'ensemble, et cela résulte des choix assumés.

Ensuite, en 2020, j'ai beaucoup travaillé sur la biodiversité, particulièrement dans le contexte du Covid, où l'activité de l'entreprise était fortement réduite. Un projet a été lancé pour revoir complètement la gestion des espaces verts du site, qui est assez grand. Un plan de déploiement de la biodiversité a été mis en place, avec l'appui d'acteurs externes.

En parallèle, j'ai également travaillé sur des sujets comme la mobilité et le plan bas carbone, même si ce dernier est aujourd'hui piloté au niveau du groupe, avec une vision globale.

Au niveau des compétences, j'ai également suivi une formation complémentaire à l'université de Namur, car à l'époque, il existait peu de formations sur ces sujets. Aujourd'hui, il y a davantage d'événements, d'échanges et de réseaux qui permettent de continuer à apprendre.

Enfin, je dirais que mon intérêt pour ces sujets existait déjà avant, de manière plus personnelle, et qu'il s'est progressivement structuré dans le cadre de ma fonction.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction a été créée en 2019, avec l'arrivée du CEO, qui a décidé de mettre en place une direction du développement durable.

A ce moment-là, un directeur, proche de la fin de carrière, a été chargé de structurer cette direction. J'ai été informé de cette création et j'ai postulé pour travailler avec lui. Nous avons donc démarré à deux.

Depuis, la fonction a évolué et aujourd'hui, je suis seul sur ce rôle, mais avec un élément important : je suis directement rattaché au CEO. C'est un choix organisationnel fort, car dans certaines entreprises, la durabilité est rattachée à la communication ou aux ressources humaines. Ici, ce n'est pas le cas. Le CEO considère que c'est un sujet suffisamment important pour être directement piloté à son niveau.

De plus, même si la fonction a été formalisée en 2019, certaines thématiques existaient déjà dans l'entreprise, mais elles n'étaient pas structurées dans une approche globale de développement durable.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Oui, l'entreprise est soumise à la CSRD, dans la mesure où elle fait partie d'un groupe international.

Dans ce type de structure, c'est le holding qui est responsable du reporting CSRD. Au niveau de l'entité, nous fournissons les données nécessaires, mais la gestion du reporting est réalisée de manière centralisée par le groupe.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Non, ces obligations n'ont pas réellement modifié la manière de travailler. En effet, l'entreprise disposait déjà de systèmes de reporting structurés et opérationnels depuis plusieurs années. Par exemple, un reporting trimestriel existait déjà pour les émissions de carbone, les déchets et d'autres indicateurs environnementaux.

Le fait d'avoir des données déjà collectées de manière régulière et fiable dans le temps a permis de répondre plus facilement aux exigences de la CSRD, sans nécessiter de changement majeur dans les pratiques.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je ne travaille évidemment pas seul. Dès le départ, il a été décidé de ne pas dupliquer les responsabilités entre les différents départements. Par exemple, tout ce qui concerne les aspects sociaux, comme l'égalité des genres ou l'inclusion, est géré par les ressources humaines. Il n'y a pas de raison que la fonction développement durable reprenne ces sujets, car cela créerait des doublons et des structures qui ne se parlent pas nécessairement.

De la même manière, pour les investissements liés aux infrastructures, il existe déjà un service dédié. Ce service ne s'occupait pas initialement de certains sujets comme les panneaux photovoltaïques ou les bornes de recharge, mais une personne a été engagée pour travailler spécifiquement sur ces aspects. Je collabore donc étroitement avec cette personne.

Il y a également un responsable énergie pour le site, en charge de la maintenance, de l'énergie et des normes associées. Là aussi, je travaille beaucoup avec cette personne, même si elle ne dépend pas de moi mais d'un autre département.

Donc, en pratique, je suis seul dans ma fonction, mais avec une position très transversale. Seul, je ne peux rien faire.

J'interviens sur différents sujets en collaboration avec les équipes concernées. Par exemple, sur les projets de mobilité, comme la création d'un nouveau parking, je peux apporter des recommandations en termes de normes ou d'organisation. Mais ce sont les équipes infrastructures qui réalisent les investissements.

Je suis également un point d'entrée sur certains sujets, lorsque les ONG ou des associations prennent contact avec l'entreprise, par exemple sur l'inclusion. Mais la mise en œuvre reste gérée par les départements concernés, comme les ressources humaines.

Le fait que je connaisse bien l'entreprise est un avantage important. Je travaille dans l'entreprise depuis longtemps et je connais bien les membres du comité de direction, ce qui facilite la collaboration.

La transversalité est donc vraiment le maître mot de la fonction. Mais elle n'est jamais parfaite. Par exemple, sur un projet récent d'extension de parking, je n'ai pas été impliqué dès le départ, alors que ce type de projet peut avoir un impact sur d'autres sujets comme le covoiturage. Il a donc fallu intervenir en cours de projet pour intégrer ces enjeux.

Cela montre que la transversalité existe, mais qu'il y a toujours des marges d'amélioration.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Je rends d'abord des comptes à la direction. Par exemple, en début d'année, j'ai réalisé une présentation au comité de direction, dans laquelle j'ai présenté les activités menées et les résultats obtenus. Ensuite, il y a aussi tout un système de standards internes au groupe, qui sont des équivalents de normes ISO, mais adaptés et structurés au niveau du groupe.

Je rends donc compte à l'entité centrale du groupe, en particulier pour tout ce qui concerne les émissions de CO₂. Cela inclut les consommations d'énergie, les flux logistiques et d'achats, ainsi que les émissions liées aux produits vendus. Ces informations sont remontées au niveau central, et font également l'objet de reportings réguliers et d'audits, lors desquels il faut démontrer la fiabilité des données et la manière dont elles sont suivies.

Au niveau des parties prenantes externes, cela dépend. Les clients, qui sont principalement des fabricants de moteurs d'avion, commencent à demander des informations sur la durabilité, en lien avec la CSRD. Cependant, le client principal étant américain, il est pour l'instant moins concerné par ces sujets.

Concernant les fournisseurs, la démarche est plutôt inverse : c'est nous qui allons vers eux, pour les encourager à mettre en place un plan bas carbone, en particulier pour les fournisseurs principaux.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Les résultats sont communiqués à travers des standards internes, qui prennent la forme de grilles d'audit. Ces audits permettent de positionner l'entreprise selon différents niveaux, par exemple bronze, argent, or ou platine.

De plus, certains résultats sont aussi formalisés dans le cadre de labellisations externes. Par exemple, les zones de biodiversité du site sont labellisées par Réseau Nature par Natagora, qui est une ONG naturaliste belge francophone. Natagora réalise chaque année un audit sur le terrain, qui donne lieu à un rapport détaillé avec les points forts, des points d'amélioration et des éléments à corriger, comme dans tout audit. Suite à cet audit, il peut y avoir des échanges pour clarifier certains points, mais cela sert aussi de base pour définir un plan de gestion pour l'année suivante, en matière de biodiversité.

Les résultats sont donc communiqués à la fois via des audits internes et externes, et utilisés pour structurer les actions futures.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions en lien avec l'ESG sont assez variées et couvrent plusieurs dimensions. D'une part, il y a tout ce qui concerne le reporting environnemental, particulièrement sur les émissions de CO2. Cela inclut le suivi des consommations d'énergie, des flux logistiques, des achats, ainsi que des émissions liées aux produits. Ces données sont collectées et remontées au niveau du groupe.

Ensuite, je travaille aussi sur des projets plus opérationnels, par exemple liés à la biodiversité. Cela inclut la gestion des espaces verts, la mise en place de plans d'action et le suivi des audits réalisés par des organismes externes, comme dans le cadre de la labellisation avec Natagora.

Il y a également des missions liées à la mobilité et à la réduction de l'empreinte carbone, même si certains aspects, comme le plan bas carbone global, sont pilotés au niveau du groupe.

De manière plus transversale, mon rôle consiste à coordonner les différents acteurs internes, sans dupliquer les responsabilités des autres départements. J'interviens comme support ou comme point d'entrée sur différents sujets ESG, en apportant des recommandations ou en facilitant la mise en place d'actions.

Enfin, il y a aussi une dimension plus stratégique, en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), avec un travail de cartographie et de priorisation des enjeux pertinents pour l'entreprise.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, c'est un sujet qui est présent au quotidien dans mon travail. Je suis entièrement dédié à ces sujets, donc il n'y a pas vraiment de périodes spécifiques dans l'année où je m'en occupe plus que d'autres. C'est un travail continu.

Vu la taille de l'équipe et la diversité des sujets à traiter, cela nécessite d'être impliqué en permanence, que ce soit pour le suivi des projets, le reporting ou la coordination avec les différents départements.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

C'est une bonne question. J'ai l'impression que, lorsque nous avons démarré, nous étions en avance par rapport à beaucoup d'autres entreprises. Nous avons commencé assez tôt, ce qui m'a permis de structurer la fonction un peu comme je le souhaitais, ou en tout cas comme je l'ai proposé au comité de direction.

Aujourd'hui, d'autres entreprises et organisations entrent progressivement dans cette démarche, mais le fait d'avoir pris de l'avance fait que la fonction n'a pas énormément évolué dans mon cas. La CSRD, par exemple, ne m'a pas impacté directement. Donc, globalement, je dirais que la fonction n'a pas énormément changé, même s'il y a eu des avancées.

Le contexte a aussi évolué. Par exemple, certaines évolutions réglementaires récentes, comme la proposition Omnibus, peuvent être perçues comme un recul. Jusqu'en 2024, il y avait une dynamique très positive autour du développement durable. Mais depuis, il y a eu des évolutions, particulièrement politiques au niveau européen, qui créent davantage d'incertitudes.

On observe aujourd'hui des comportements différents selon les entreprises :

- certaines continuent leurs démarches sans se laisser influencer par le contexte politique,
- d'autres, qui n'avaient pas encore commencé, hésite désormais à se lancer,
- et certaines ralentissent leurs actions.

Il est en revanche difficile pour une entreprise qui a déjà commencé de faire marche arrière, en particulier pour des raisons d'image.

Dans notre cas, comme nous avons démarré tôt et que nous continuons, je ne constate pas de changement majeur dans la fonction.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ? Je pense qu'il faut avoir une vision large, une vision à 360°. Le développement durable, ce n'est pas se focaliser sur un seul aspect d'un produit, d'un projet ou d'une démarche. Il faut être capable de voir les impacts positifs et négatifs dans leur ensemble, y compris sur des dimensions qui n'étaient pas prises en compte auparavant.

Cela demande donc d'avoir une ouverture sur des domaines très variés. Une personne trop spécialisée dans une seule technologie, sans ouvrir son horizon, risque d'être limitée dans ce type de fonction. C'est donc avant tout une question de curiosité et de capacité à intégrer des sujets différents.

Ensuite, une compétence très importante est la communication. Comme il s'agit de nouvelles démarches, il faut être capable de faire passer des changements. Intégrer de nouveaux enjeux dans des organisations qui fonctionnent parfois de la même manière depuis des décennies implique forcément des résistances.

Il faut donc savoir expliquer, entraîner et impliquer les gens, tout en acceptant que certaines personnes resteront réfractaires. Dans ce cas, il faut aussi savoir ne pas gaspiller de l'énergie inutilement.

Enfin, la gestion du changement est une compétence clé. Le développement durable implique des transformations importantes, et il faut être capable d'accompagner ces évolutions au sein de l'organisation.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

J'ai vraiment du mal à répondre à cette question-là. Moi, je suis ingénieur civil à la base, en électromécanique aéro, donc vraiment rien à voir avec la durabilité. J'ai travaillé pendant une vingtaine d'années dans les techniques de production, comme l'usinage, la soudure, l'impression 3D, les moyens de mesure, etc.

Mais j'avais déjà un intérêt personnel pour des sujets liés à la durabilité, même avant de travailler sur les ODD. Il y avait des choses que je faisais ou des centres d'intérêt que j'avais, qui correspondaient en fait aux objectifs du développement durable, sans que je les connaisse formellement. Donc j'avais des affinités pour ces sujets.

Mais je pense que, comme dans beaucoup de fonctions, il faut savoir avoir un intérêt pour le sujet, soit l'acquérir. Ce n'est pas forcément obligatoire d'avoir un intérêt préalable, mais c'est plus facile si on en a un. Et si on ne l'a pas au départ, il faut pouvoir le développer.

Par contre, quelqu'un qui serait très « chef de projet classique », très carré, en mode « je gère mon projet et j'avance », ça ne fonctionne pas vraiment. Parce que le développement durable implique des remises en question permanentes et beaucoup d'ouverture.

On ne cherche pas la performance ultime sur un seul aspect, mais quelque chose de beaucoup plus large. Donc clairement, ce qui est important, c'est l'ouverture.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Je pense que la fonction pourrait être plus formalisée. Aujourd'hui, l'organisation fonctionne, en particulier parce que j'ai une bonne connaissance de l'entreprise et du comité de direction, ce qui facilite les échanges. Quand je vois que je ne suis pas impliqué sur certains sujets, je peux aller directement voir les personnes concernées.

Mais cette manière de fonctionner dépend aussi du fait que je suis dans l'entreprise depuis longtemps. Il est possible que cela ne fonctionnerait pas aussi bien avec quelqu'un de nouveau, qui aurait moins de connaissance de l'organisation et des interlocuteurs. Donc il est probable qu'une organisation plus structurée soit bénéfique.

Actuellement, la transversalité existe, mais elle n'est pas réellement formalisée dans les processus. Par exemple, j'ai dû demander explicitement à être consulté sur certains sujets, comme les projets liés au foncier de l'entreprise.

Ce type de fonctionnement pourrait poser problème à l'avenir, en cas de changement de personne dans la fonction.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi, c'est que tout le monde est déjà très chargé dans l'entreprise, et qu'il faut réussir à intégrer de nouveaux aspects dans les projets existants. Pour quelqu'un qui est déjà très occupé et concentré sur son travail, ce n'est pas évident de prendre en compte des enjeux supplémentaires comme la durabilité. C'est donc un défi quotidien.

Un autre défi important, c'est d'être impliqué suffisamment tôt dans les projets. Par exemple, dans le cas d'un projet de parking, la décision a été prise de construire un nouveau parking sans intégrer directement les enjeux de durabilité. Or, ce type de projet a des impacts, en termes d'artificialisation des sols ou de mobilité. Dans ce cas-là, il faut intervenir après coup pour améliorer le projet, par exemple en proposant un parking perméable, en intégrant des éléments de biodiversité, en ajoutant des infrastructures pour les vélos ou des bornes de recharge, ou encore en développant des accès facilitant la mobilité douce. Cela montre que les décisions ne sont pas toujours prises de manière suffisamment transversale dès le départ, et qu'il faut ensuite rattraper les choses.

Le défi, c'est donc d'être constamment attentif, d'être « sur la balle », et de réussir à faire accepter aux autres de prendre en compte des aspects auxquels ils ne sont pas habitués.

Cela implique aussi de faire des compromis. Par exemple, dans un cas idéal, certains projets ne seraient pas réalisés, mais dans la pratique, il faut plutôt chercher à les améliorer que de les bloquer complètement.

Un autre défi est lié à la manière de travailler avec les autres. Même si je suis rattaché directement au CEO, je ne peux pas systématiquement utiliser ce levier pour imposer des décisions. Si je le faisais trop souvent, cela pourrait créer des blocages ou pousser certains à éviter de me consulter.

Il faut donc éviter une approche basée sur la contrainte et privilégier une logique de collaboration et de négociation. L'objectif n'est pas de s'opposer aux autres, mais de travailler avec eux pour trouver des solutions acceptables pour tous, en intégrant progressivement des dimensions plus larges dans les projets.

Au final, le défi principal est donc de réussir à intégrer la durabilité dans les projets existants, dans une logique de compromis, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles de l'entreprise.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je pense que, pour pérenniser la fonction, il faudra aller vers quelque chose de plus structuré et plus formalisé. Aujourd'hui, cela fonctionne bien, les résultats sont là et on avance. Mais cela repose en partie sur des facteurs humains, sur l'expérience et la connaissance de l'entreprise. Or, cela ne garantit pas que le fonctionnement restera le même si la personne en charge change.

Donc, à un moment donné, il faudra mettre en place des processus plus cadrés, pour s'assurer que la fonction continue à fonctionner indépendamment des individus. Aujourd'hui, ce n'est pas encore totalement le cas, et c'est un point sur lequel il faudra évoluer.

En ce qui concerne le contexte réglementaire, en particulier avec des évolutions comme Omnibus, je ne pense pas que cela va transformer profondément la fonction en elle-même. En revanche, cela peut avoir un impact sur la motivation des entreprises à s'engager dans ces démarches.

Par exemple, sur des sujets comme la biodiversité, il y avait une dynamique très forte jusqu'en 2024. Aujourd'hui, on observe un certain ralentissement, avec des entreprises moins engagées, ce qui se traduit aussi concrètement chez les prestataires du secteur.

Donc la fonction en tant que telle ne change pas forcément, mais c'est plutôt le niveau d'activité et d'engagement autour de ces sujets qui peut évoluer.

Fonction du répondant : CSR Manager

ID : E4

Date : 06/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Mon intitulé de fonction est CSR Manager Western Europe, Belgium and Luxembourg.

J'ai en réalité une double fonction dans l'entreprise. L'organisation est structurée avec certains grands pays, comme la France, l'Italie ou le Brésil, qui rapportent directement au siège. Et puis il y a aussi des régions.

Par exemple, la région Belux constitue une région, et l'Europe de l'Ouest constitue une autre région dans laquelle on retrouve plusieurs pays. Dans ce contexte, mon rôle est double. D'une part, je mets en place la stratégie RSE pour la région Belux. D'autre part, je coordonne les correspondants RSE locaux dans la région d'Europe de l'Ouest et je fais le lien avec le siège.

Donc mon rôle est un peu différent selon les régions : dans un cas je pilote davantage la stratégie locale, et dans l'autre je joue plutôt un rôle de coordination entre les pays et le siège.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

J'ai fait un master en International Business Economics and Management. Pendant ce master, j'ai eu un cours consacré à la RSE. C'est à ce moment-là que j'ai vraiment découvert le sujet. Je connaissais déjà plus ou moins le concept, mais ce cours m'a permis de mieux comprendre comment la RSE se met en place concrètement dans les entreprises.

Cela m'a marqué et j'ai commencé à m'intéresser davantage à ces questions. J'ai alors décidé que je voulais travailler dans ce domaine.

Après mes études, j'ai débuté chez Impact Europe, une association européenne spécialisée dans l'investissement à impact. Cette association rassemble différents membres, comme des fondations, des fondations d'entreprises ou encore des fonds d'investissement à impact.

Dans ce cadre, je travaillais surtout avec de grandes entreprises multinationales qui disposaient de budgets importants pour réaliser soit des dons, soit des investissements à impact. L'objectif était d'utiliser leur capital pour créer un impact positif, principalement sur des enjeux sociaux, mais aussi parfois sur des questions environnementales.

J'étais donc en contact avec des fondations d'entreprises et des équipes RSE au sein de ces organisations.

J'ai travaillé dans cette association pendant quatre ans et demi. A partir de ce moment-là, j'ai décidé que je voulais moi-même occuper une fonction RSE au sein d'une entreprise, afin de pouvoir mettre en place une stratégie et développer des actions concrètes.

C'est à ce moment-là que j'ai trouvé ce poste dans l'entreprise, où j'ai commencé il y a environ plus d'un an et demi.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

Le poste que j'occupe aujourd'hui n'existait pas exactement sous cette forme auparavant. Je suis dans cette fonction depuis environ un an et demi, donc depuis 2024, et c'est à ce moment-là que ce rôle a été créé sous cette forme. Avant cela, il n'y avait pas une personne responsable à la fois pour

la région et pour la Belgique. Il y avait déjà des personnes qui s'occupaient de la RSE, mais ce n'était pas leur fonction principale. Dans certains pays, il existait déjà des responsables RSE à temps plein, mais en Belgique c'était la première fois qu'une fonction était dédiée à 100% à la RSE.

Avant mon arrivée, un collègue qui était responsable de la communication consacrait environ 20% de son temps à la RSE. Un autre collègue y consacrait également environ 50% de son temps, en plus de ses missions liées à la communication et à l'organisation d'événements.

Donc il y avait déjà une certaine attention portée à la RSE, mais l'entreprise m'a engagé pour aller plus loin et structurer davantage la démarche.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Oui. L'entreprise est une grande organisation d'environ 12 000 employés au niveau global, avec un siège situé en France. L'entreprise est donc soumise aux exigences de reporting liées à la CSRD.

Chaque entité doit contribuer à ce reporting. Par exemple, en Belgique nous sommes environ 180 employés, alors que dans d'autres pays les entités peuvent être beaucoup plus petites ou plus grandes.

Cependant, quelle que soit la taille de l'entité, il est nécessaire de fournir certaines informations pour le reporting. Cela concerne des données comme la consommation d'énergie des bâtiments, des voitures de société, ou encore l'utilisation de certains matériaux comme le plastique ou le papier.

Toutes ces informations doivent être collectées et transmises afin d'alimenter le reporting global de l'entreprise.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Je ne sais pas comment les choses fonctionnaient avant mon arrivée dans l'entreprise, mais je pense que ces obligations impactent sur la manière de travailler.

Cela dépend beaucoup de la façon dont ces exigences sont communiquées en interne. En Belgique, il est généralement bien compris que ce reporting constitue une obligation légale, avec des échéances précises à respecter, ce qui fait que les équipes prennent ce travail au sérieux.

Dans d'autres pays, il peut arriver que le management ne comprenne pas toujours pleinement pourquoi cet exercice est nécessaire. Dans ces cas-là, il est important d'expliquer que les données fournies sont auditées et qu'elles sont ensuite publiées dans un rapport public utilisé par des investisseurs ou par les régulateurs.

Le fait de rappeler ces éléments permet de montrer l'importance de la fiabilité des données et de l'exercice de reporting.

Par ailleurs, les auditeurs peuvent sélectionner certaines entités pour vérifier plus en détail les informations fournies. Lorsque je suis arrivé en 2024, la Belgique a par exemple été sélectionnée pour un audit. C'était la première fois que l'entité belge était auditée sur les indicateurs ESG.

Les auditeurs sont venus sur place pendant trois jours, ont posé de nombreuses questions et ont examiné les données de manière très détaillée. Cela a également envoyé un signal fort au management sur le fait que ces informations sont suivies de manière très rigoureuse.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Pour le reporting, plusieurs personnes sont impliquées. Une collègue qui consacrait auparavant environ 50% de son temps à la RSE y consacre aujourd'hui environ 10% de son temps, et ces 10% sont désormais uniquement dédiés au reporting.

Le processus comporte plusieurs étapes. Une première personne doit collecter les données auprès des différents départements, et ensuite une autre personne doit valider ces informations au niveau régional. Dans notre cas, c'est moi qui effectue cette validation. La personne qui collecte les données et celle qui les valide ne peuvent pas être la même personne, donc nous sommes au moins deux personnes impliquées dans ce processus de reporting.

Au-delà du reporting, nous essayons aussi de collaborer avec différents départements de l'entreprise. Nous avons par exemple comme objectif de mettre en place au moins une action avec chaque département, afin de créer des synergies avec les différentes fonctions de l'organisation. La responsabilité reste principalement du côté RSE, mais la mise en œuvre dépend souvent d'autres équipes.

Par exemple, sur les sujets liés à la diversité et l'inclusion, je travaille beaucoup avec une personne du département RH. Si j'arrive à motiver des collègues dans d'autres départements à participer à certains projets, cela permet d'aller plus loin dans les actions mises en place. Il est donc important de démontrer la valeur ajoutée de ces initiatives pour les différents départements.

Un autre exemple concerne l'accessibilité de nos plateformes digitales. Ces derniers mois, nous avons travaillé pour rendre nos plateformes plus accessibles. Par exemple, pour les personnes malvoyantes, il faut améliorer les contrastes dans l'application ou sur le site web afin qu'elles puissent mieux lire les informations. Pour les personnes malentendantes, il faut par exemple ajouter des sous-titres dans les vidéos.

Ce sont des changements que je ne peux pas mettre en place moi-même, mais je peux initier le projet. Ensuite, ce sont les équipes techniques et produit qui réalisent les adaptations nécessaires. L'initiative vient donc de la RSE, mais la mise en œuvre repose sur d'autres départements.

La collaboration existe donc bien, mais elle peut varier en fonction des projets et des actions mises en place.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

En interne, je rends principalement compte au comité de direction. Les résultats et les actions liés à l'ESG sont présentés régulièrement afin d'informer la direction de l'avancement des initiatives et des résultats obtenus.

Au-delà de la direction, certaines parties prenantes externes peuvent également demander des informations sur ces sujets. C'est le cas des clients, en particulier dans le cadre d'appels d'offres publics, où des questions peuvent être posées sur les actions menées par l'entreprise en matière d'impact environnemental ou social.

Les clients existants peuvent également demander des informations via des questionnaires de conformité (compliance). Ces questionnaires visent généralement à vérifier si l'entreprise respecte certaines exigences liées, par exemple, aux droits humains, à la cybersécurité ou à d'autres pratiques responsables.

Enfin, les fournisseurs sont aussi concernés par ces démarches. L'entreprise leur demande de signer une charte fournisseurs, qui formalise certains engagements en matière de responsabilité.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Les résultats liés à l'ESG sont suivis à travers un ensemble d'indicateurs de performance (KPIs). Au total, huit indicateurs ont été définis afin de mesurer certaines actions et leur évolution dans le temps.

Par exemple, ces indicateurs peuvent concerner le nombre de personnes ayant suivi une formation, le nombre de jours de bénévolat réalisés, ou encore le nombre d'utilisateurs et de partenaires sensibilisés à certains sujets, comme l'alimentation saine ou la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Ces indicateurs sont suivis de manière trimestrielle et présentés lors de réunions avec le comité de direction. Cela permet de suivre l'évolution des actions et de discuter des résultats obtenus.

En externe, les résultats peuvent également être communiqués dans certains contextes spécifiques. Par exemple, dans le cadre d'appels d'offres, l'entreprise peut expliquer certaines initiatives mises en place, comme des actions visant à réduire l'utilisation de papier ou à favoriser l'utilisation de matériaux recyclés.

Les informations peuvent aussi être transmises via des questionnaires de conformité envoyés par certains clients ou via des évaluations externes de durabilité, demandées par certaines organisations.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Une première mission concerne le reporting, en particulier dans le cadre du reporting lié à la CSRD. Cela implique de collecter les données auprès des différents départements et de participer à la préparation du reporting. Cependant, j'essaie de rendre ce travail le plus efficace possible afin de limiter le temps consacré uniquement au reporting. L'objectif est de pouvoir consacrer davantage de temps à des projets ayant un impact plus concret au sein de l'entreprise.

Au-delà du reporting, les missions s'inscrivent dans une stratégie structurée autour de trois piliers : People, Planet et Progress.

Le premier pilier, People, concerne principalement les questions liées à la diversité, à l'inclusion et au bien-être des employés. Dans ce cadre, un groupe de travail a été mis en place afin de développer différentes initiatives. Par exemple, nous travaillons actuellement sur une politique de diversité et d'inclusion afin de formaliser les engagements de l'entreprise et de rendre certains processus, comme le recrutement, inclusifs.

Le pilier People inclut également des actions liées au bien-être des employés. Cela se traduit par l'organisation de différentes activités destinées à améliorer le bien-être au travail et à renforcer l'engagement des collaborateurs, comme des cours de yoga ou des activités sportives.

Un troisième aspect du pilier People concerne la solidarité. L'entreprise organise par exemple des collectes de dons pour certaines associations partenaires ou participe à une journée mondiale du bénévolat, durant laquelle des actions de bénévolat sont organisées avec ces partenaires.

Le deuxième pilier, Planet, concerne principalement les questions environnementales. Une première priorité est la réduction des émissions, à travers la transition vers une flotte de véhicules entièrement électriques d'ici 2030. Actuellement, certaines voitures fonctionnent encore au diesel ou à l'essence, mais l'objectif est de passer progressivement à une flotte 100% électrique.

Le deuxième aspect du pilier Planet concerne la réduction de la consommation de ressources, par exemple en diminuant l'utilisation de papier ou de plastique.

Enfin, le troisième pilier, Progress, est particulièrement intéressant car il permet de faire le lien entre la durabilité et le modèle économique de l'entreprise. L'objectif est de réfléchir à la manière dont les solutions proposées par l'entreprise peuvent avoir un impact positif sur la société.

Par exemple, une réflexion est menée sur la manière de faciliter l'identification de commerçants proposant des produits plus durables, comme des produits biologiques, locaux ou des initiatives visant à réduire le gaspillage alimentaire. L'idée est de permettre aux utilisateurs de repérer plus facilement ces commerçants et d'orienter leurs choix vers des options plus durables.

Un autre sujet concerne les solutions numériques développées par l'entreprise pour les organisations clientes. Certaines plateformes incluent par exemple des modules dédiés au bien-être, avec des contenus comme des exercices de relaxation, des médiations guidées ou des activités physiques.

Un travail est également en cours sur la manière dont ces outils pourraient contribuer à répondre à certains enjeux sociétaux, comme la prévention du burn-out, qui constitue un problème croissant dans certains pays. L'objectif est donc de réfléchir à la manière dont les solutions de l'entreprise peuvent contribuer positivement au bien-être des employés et à l'impact social de l'organisation.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, c'est un sujet qui est présent tout au long de l'année dans mon travail. Les questions liées à l'ESG ne se limitent pas à une période particulière, même si certaines activités, comme le reporting, peuvent être plus concentrées à certains moments de l'année.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Comme j'occupe cette fonction depuis environ un an et demi, il est encore un peu difficile d'évaluer une évolution importante sur une longue période. Je dirais que mon rôle en lui-même n'a pas énormément changé depuis mon arrivée.

En revanche, je remarque qu'il y a eu une évolution dans la manière dont le sujet est perçu, en Belgique mais aussi plus largement dans la région. Il y a aujourd'hui une meilleure compréhension des enjeux liés à l'ESG et surtout de la valeur stratégique que ces sujets peuvent apporter à l'entreprise.

On observe également une volonté plus forte de créer des liens entre l'ESG et les activités business. Certaines actions comme le reporting, l'organisation de journées de bénévolat ou les initiatives liées à la diversité et à l'inclusion peuvent parfois être perçues comme des activités supplémentaires qui ne sont pas directement liées au cœur de métier.

Aujourd'hui, l'objectif est davantage de connecter ces actions avec les solutions et les produits de l'entreprise, ainsi qu'avec les besoins des clients. L'idée est donc de passer d'activités perçues comme un travail supplémentaire à une approche où l'ESG peut apporter un soutien concret aux activités business et répondre à certaines attentes du marché.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ? Selon moi, plusieurs compétences sont nécessaires, parce que la fonction implique de réaliser des tâches très variées.

Tout d'abord, pour les aspects liés au reporting, il est important d'être structuré et à l'aise avec les processus. Le travail demande de collecter des données, de suivre des indicateurs et de structurer l'information, donc aimer travailler avec des processus clairs est essentiel.

Mais la compétence la plus importante, selon moi, est la communication, ainsi que la capacité à écouter. Il est essentiel de bien appréhender les besoins des différents départements et des

différentes parties prenantes externes. Cela peut être des clients, les utilisateurs, les partenaires du réseau ou encore les autorités publiques.

Si l'on comprend bien les attentes et les besoins de ces parties prenantes, il devient plus facile de trouver des arguments pour développer davantage d'actions en matière d'ESG, pour obtenir plus de ressources et pour créer des liens avec les différents départements de l'entreprise.

Par exemple, lorsque je souhaite lancer une initiative avec un département spécifique, j'essaie d'abord de comprendre quels sont ses besoins. Si je veux travailler avec le département IT sur la réduction de la consommation d'énergie, je sais que pour eux la consommation énergétique représente aussi un coût important. Il y a donc un intérêt commun à réduire cette consommation. Dans ce cas, il devient plus facile de montrer qu'il existe un bénéfice partagé, un « win-win », entre les objectifs de l'ESG et ceux du département concerné.

En plus de ces compétences, je dirais qu'il est également important d'avoir des compétences en gestion de projets.

Enfin, la capacité à prioriser est essentielle. L'ESG concerne de nombreuses parties prenantes et il existe énormément d'actions possibles. Mais il n'est pas possible de tout faire en même temps. Il faut donc être capable d'identifier les actions qui auront le plus d'impact ou qui sont les plus urgentes, afin d'utiliser au mieux le temps et les ressources disponibles.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense que différents types de profils peuvent exercer cette fonction. Dans mon cas, par exemple, j'ai d'abord fait cinq années d'études en langues germaniques, puis j'ai complété mon parcours avec un master supplémentaire en business. Au final, seulement une petite partie de mes études est directement liée à ce que je fais aujourd'hui.

J'ai donc appris beaucoup de choses en travaillant sur le sujet, directement dans la pratique. Je pense aussi que ce qui m'a beaucoup aidé, c'est la motivation et l'intérêt personnel pour ces questions. Être passionné par le sujet est important, même si c'est probablement vrai pour beaucoup de fonctions.

Il faut aussi avoir la volonté d'apprendre et d'évoluer en permanence, parce que les sujets liés à la RSE évoluent très vite.

Si je devais faire un lien avec certains types de formation, je dirais que des profils issus de la communication ou du marketing peuvent être pertinents, parce que la communication joue un rôle très important dans cette fonction. Il faut être capable d'expliquer les actions menées, de sensibiliser les parties prenantes et de mettre en avant les initiatives de l'entreprise.

Cependant, il faut faire attention, parce que le marketing et la communication peuvent parfois être très orientés vers la création de valeur financière. Dans le domaine de l'ESG, il faut aussi adopter un autre état d'esprit. Cela reste néanmoins essentiel de savoir communiquer sur les actions menées, tout en veillant à le faire de manière crédible et transparente, afin d'éviter le greenwashing.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Pour le moment, je trouve que l'organisation fonctionne plutôt bien. Il existe plusieurs moments et mécanismes qui permettent de garder un lien avec les différents départements de l'entreprise.

Par exemple, je présente de manière trimestrielle les avancées liées à l'ESG au comité de direction. Cela permet de partager les résultats et de maintenir une certaine gouvernance autour de ces sujets.

En parallèle, j'ai aussi des points trimestriels avec les différents départements afin de discuter des projets en cours et des actions qui peuvent être développées ensemble.

Nous avons également un comité RSE qui regroupe des personnes provenant de différents départements et qui sont intéressées par ces questions. Ces personnes souhaitent s'impliquer

d'avantage dans les initiatives liées à la durabilité et nous nous réunissons régulièrement pour échanger sur ces sujets.

Il existe donc plusieurs moments de contact avec le reste de l'entreprise, ce qui permet de maintenir une approche relativement transversale. Pour moi, il est très important de garder ce lien avec les différents départements, parce que la RSE ne peut pas être portée par une seule personne, mais doit impliquer l'ensemble de l'organisation.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi concerne les ressources, à la fois les ressources humaines et les ressources financières. La valeur ajoutée de l'ESG est souvent moins directe que dans d'autres fonctions. On ne peut pas toujours dire clairement que si l'on met en place une action spécifique, cela va directement générer un gain financier.

Or, dans une entreprise, il est souvent important de pouvoir montrer comment les actions mises en place permettent de créer de la valeur économique. Cela peut donc rendre plus difficile l'obtention de ressources humaines ou financières pour développer certaines initiatives liées à l'ESG.

Un autre défi important concerne la communication. La fonction RSE ne doit pas être une fonction à part, mais plutôt un sujet qui doit être intégré dans l'ensemble de l'entreprise. Pour y parvenir, il est nécessaire d'expliquer ce que représente l'ESG et ce que cela signifie concrètement pour chaque département.

Cependant, cela demande du temps. Il faut pouvoir expliquer les enjeux et partager certaines connaissances avec des personnes qui ne travaillent pas sur ces sujets au quotidien. Le défi est donc aussi de réussir à impliquer l'ensemble des collaborateurs, même si l'ESG ne fait pas partie de leur fonction principale.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je pense que cette fonction va continuer à évoluer. En Belgique, l'organisation est un peu particulière. Si on regarde l'entreprise au niveau global et que l'on compare les différents pays, l'ESG est souvent rattaché au département des ressources humaines. En Belgique, ce n'est pas le cas, mais dans beaucoup d'autres pays l'ESG est effectivement liée aux RH.

Cependant, il y a récemment eu un changement organisationnel au niveau du siège. L'équipe RSE du groupe, qui rapportait auparavant au vice-président des ressources humaines, rapporte désormais directement à la vice-présidente en charge du marketing, de la stratégie et de la transformation.

Ce changement est important parce qu'il montre que l'ESG n'est plus considéré uniquement comme un sujet lié aux ressources humaines, mais plutôt comme un sujet stratégique pour l'entreprise.

Je pense donc que l'évolution principale sera de renforcer les liens entre l'ESG et la stratégie business. Chaque année, au début de l'année, la direction communique les grands défis auxquels l'entreprise doit faire face. A l'avenir, l'objectif sera de montrer de manière plus claire comment la RSE peut contribuer à répondre à ces défis et soutenir la stratégie de l'entreprise.

Fonction du répondant : CFO et Sustainability Manager

ID : E5

Date : 06/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis CFO et, depuis peu, je m'occupe aussi du Sustainable Management. Mon collègue qui s'occupait des sujets de durabilité, qui était ingénieur, est parti. Comme je travaillais déjà beaucoup avec lui et que je suis impliquée dans ces questions, j'ai repris cette partie en plus de ma fonction de CFO.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Je suis diplômée d'HEC à la base, donc j'ai une formation plutôt financière. J'ai toujours travaillé dans des fonctions liées à la finance : audit interne, audit externe, responsable financier. J'ai aussi exercé des responsabilités dans d'autres domaines comme les ressources humaines, l'IT ou l'infrastructure, mais avec un profil principalement financier.

Concernant la durabilité, cela a commencé en 2022. Mon collègue ingénieur, qui travaillait beaucoup sur les questions environnementales, a réalisé un premier bilan carbone dans une de nos unités. Comme nous sommes un centre de recherche et une société de services, nous ne produisons pas directement. Nous faisons de la recherche dans différents domaines, souvent liés à l'environnement.

Ce premier bilan carbone a montré que nous étions en dessous de 10 000 tonnes de CO₂ par an. La majorité de nos émissions provient du scope 3, car nous achetons beaucoup d'équipements pour la recherche : des métaux, des produits chimiques, du matériel scientifique, etc.

Mon collègue est venu me voir parce que pour calculer le scope 3, il avait besoin de données comptables. Nous avons donc développé ensemble un système dans notre comptabilité. Derrière chaque compte comptable, nous avons ajouté un angle « bilan carbone ». Cela nous permet, lors de chaque clôture comptable, de sortir automatiquement une matrice assez complète du bilan carbone. Pour certains éléments comme l'énergie ou les kilomètres, il faut remplacer les montants financiers par des unités physiques. Mais pour une grande partie des données, les montants en euros permettent déjà de calculer les émissions.

Il y a aussi un aspect plus personnel. J'ai deux enfants qui sont très engagés sur ces questions. Ma fille a étudié les sciences environnementales et a ensuite fait en master en gestion des risques climatiques. Elle était très critique envers les profils financiers comme moi et mon fils, en disant qu'on devait réfléchir davantage aux impacts sur la planète. Cela m'a aussi poussée à m'intéresser davantage à ces sujets.

La crise énergétique a également joué un rôle. Nous avons commencé à monitorer nos consommations d'électricité et de chaleur pour réduire les coûts et les émissions.

Enfin, avec mon collègue ingénieur, nous avons assisté à une conférence organisée par la CCI (la Chambre Wallonne de Commerce et d'Industrie) où été présentée une certification « entreprise durable » liée à l'ONU. Nous avons décidé de nous lancer dans cette certification.

Entre 2023 et 2025, nous avons réalisé plusieurs actions dans ce cadre : intégrer la durabilité dans nos valeurs, former la direction puis le personnel, créer une académie interne sur ces sujets et mettre en place un groupe d'ambassadeurs.

Nous avons également réalisé notre bilan carbone complet, construit une matrice de double matérialité et nous travaillons actuellement sur notre VSME. Parallèlement, nous avons mis en place plusieurs actions concrètes : une charte de durabilité, des projets de mobilité, des vélos cargo pour transporter du matériel entre nos sites, des formations et des conférences internes.

Aujourd'hui, nous avons aussi défini un plan d'actions à horizon 2030 pour continuer à développer ces initiatives.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction existe depuis 2022. A l'origine, c'était un collègue ingénieur qui s'occupait principalement des sujets liés à la durabilité au sein de l'organisation. Lorsqu'il est parti, j'ai progressivement repris ces responsabilités en plus de ma fonction de CFO, car je travaillais déjà beaucoup avec lui sur ces thématiques.

Aujourd'hui, je m'occupe donc également des questions de durabilité dans l'entreprise, même si cette fonction n'est pas encore officiellement reprise dans l'organigramme.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Non. Nous n'avons donc aucune obligation légale, même pas pour la VSME.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui, nous avons décidé de mettre en place la VSME volontairement. Même si certains membres de la direction préféreraient ne plus utiliser le terme « sustainable », nous avons choisi de continuer cette démarche.

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

Il y a plusieurs motivations. Il y a d'abord la volonté interne d'améliorer nos pratiques et de mieux structurer les actions que nous menons déjà en matière de durabilité. Nous avons déjà réalisé plusieurs initiatives ces dernières années, comme le bilan carbone ou la matrice de double matérialité, et la VSME nous permet de donner un cadre plus structuré à ces démarches.

Ensuite, certaines parties prenantes commencent aussi à poser des questions sur ces sujets. C'est en particulier le cas des organismes qui financent nos projets ou de certains clients qui souhaitent obtenir des informations sur nos pratiques en matière de durabilité.

La VSME nous permettra donc de répondre plus facilement à ces demandes et de disposer d'un cadre plus clair pour structurer et formaliser nos actions.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je travaille en collaboration avec plusieurs départements. Dans mon équipe, une personne est plus spécifiquement chargée du bilan carbone. Nous sortons les données depuis notre système comptable et nous les intégrons ensuite dans les matrices ADEME.

Je travaille aussi beaucoup avec l'infrastructure pour les questions liées aux consommations d'énergie et aux investissements. Je suis également en contact avec l'IT, notamment pour les questions de cybersécurité, qui sont ressorties comme un enjeu important dans notre matrice de double matérialité.

Je travaille avec les ressources humaines pour les questions de bien-être au travail, de diversité et d'égalité de genre. Je collabore aussi avec le service de sécurité pour la gestion des déchets et avec la communication pour les questions liées à la communication autour de la durabilité.

Enfin, je suis en contact avec les chercheurs pour intégrer un pilier durable dans les projets de recherche, par exemple, via l'analyse du cycle de vie ou l'écoconception.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Nous rendons évidemment compte à la direction. Mais je dirais aussi que nous rendons d'abord compte à notre personnel. Les employés ont des objectifs annuels et certains objectifs sont liés à la durabilité. Il existe une prime annuelle dans laquelle certains axes durables sont intégrés, ce qui permet aussi de suivre les actions et de les partager avec le personnel.

Nous travaillons également beaucoup avec les syndicats, qui sont très impliqués dans ces questions. Ils participent aux discussions et nous travaillons régulièrement avec eux sur certains aspects liés à la durabilité.

Enfin, nous communiquons aussi avec certaines parties prenantes externes, comme les clients ou les organismes qui financent les projets, qui peuvent poser des questions sur ces sujets et demander des informations sur nos actions en matière de durabilité.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Il existe plusieurs moyens.

Il y a d'abord une prime annuelle qui inclut certains objectifs liés à la durabilité. Ces objectifs permettent d'intégrer les enjeux durables dans le système d'évaluation interne et de suivre certaines actions menées au sein de l'entreprise.

Nous organisons également deux fois par an une réunion avec l'ensemble du personnel où différents sujets sont présentés, dont certains liés à la durabilité, ce qui permet de partager les avancées et les actions mises en place.

Nous avons aussi organisé pendant deux années une journée dédiée à la durabilité, avec différentes activités et initiatives destinées à sensibiliser les collaborateurs à ces enjeux.

Aujourd'hui, la communication devient plus difficile, car beaucoup de personnes sont moins réceptives à ces sujets. Nous avons par exemple testé un outil interne appelé « Uni for Change », créé par le Green Office de l'Université de Liège, qui proposait des actualités et des défis liés à la durabilité. Environ un tiers du personnel l'utilisait, ce qui était plutôt positif, mais l'outil n'a finalement pas été maintenu.

Le défi aujourd'hui est donc de trouver de nouvelles manières de communiquer et de continuer à mobiliser les collaborateurs autour de ces sujets.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Les principales missions concernent d'abord la réalisation et le suivi du bilan carbone de l'organisation. Cela inclut le travail sur les données comptables qui permettent de calculer une grande partie du scope 3, ainsi que la mise à jour régulière des données pour suivre l'évolution des émissions.

Une autre mission importante est la mise en place et la structuration de la démarche ESG à travers la VSME. Cela implique de rassembler différentes informations au sein de l'organisation, de structurer les actions déjà mises en place et de formaliser certaines pratiques en matière de durabilité.

Je m'occupe également du suivi des actions liées à la durabilité qui ont été mises en place dans l'entreprise, en particulier celles qui découlent de la certification « entreprise durable », du bilan carbone ou de la matrice de double matérialité.

Enfin, une partie importante du travail consiste à intégrer les enjeux de durabilité dans les projets de recherche. Cela se fait en travaillant avec les équipes de chercheurs pour développer des approches comme l'analyse du cycle de vie des produits ou l'écoconception, afin d'intégrer davantage les dimensions environnementales dans les projets menés par l'organisation.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

C'est un sujet présent toute l'année. Même si ma fonction principale reste CFO, ces questions prennent une place de plus en plus importante dans mon travail.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, très fortement.

Depuis 2022, nous avons réalisé de nombreuses actions : bilan carbone, matrice de double matérialité, mise en place du VSME et définition d'objectifs à horizon 2030.

Nous avons aussi investi dans plusieurs actions concrètes. Par exemple, nous avons installé 600 panneaux photovoltaïques sur nos bâtiments et nous allons en installer 900 supplémentaires. Cela représente près de 500 000 euros d'investissement.

Au total, depuis 2022, nous avons investi environ un million d'euros dans des actions visant à réduire les consommations énergétiques.

Nous avons également une personne qui travaille à temps plein pour intégrer les enjeux de durabilité dans les projets de recherche.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Il faut d'abord certaines compétences non techniques : être persévérant, savoir convaincre, savoir obtenir des informations et résister au stress ou à la démotivation.

Il faut aussi quelqu'un qui connaît bien l'organisation et qui a accès à beaucoup d'informations. Lorsque j'ai complété le questionnaire VSME sur une plateforme bancaire, je me suis rendu compte que si je n'avais pas été dans la direction, il m'aurait fallu beaucoup plus de temps pour rassembler toutes les informations.

Il faut donc quelqu'un qui connaît bien l'entreprise et qui peut facilement aller chercher les informations nécessaires.

Il faut également des compétences en gestion de projet et en communication.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense qu'une formation en gestion est très utile, comme celle d'HEC, parce qu'elle permet d'avoir une vision assez large du fonctionnement de l'entreprise et de comprendre différents domaines comme la finance, les ressources humaines ou les opérations.

Mais il faut aussi une bonne connaissance de l'entreprise et un peu d'expérience. Quand on débute dans une organisation, il est parfois difficile d'obtenir toutes les informations nécessaires ou de savoir à qui s'adresser pour les obtenir.

Dans ce type de fonction, il faut souvent aller chercher des informations dans différents services et coordonner plusieurs départements. Il est donc important de bien connaître l'organisation et son fonctionnement interne.

L'expérience permet aussi de mieux mobiliser les personnes et de faciliter les collaborations avec les différents services de l'entreprise.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Elle devrait être transversale et directement rattachée à la direction.

Vu les sujets concernés, il faut pouvoir travailler avec différents départements de l'entreprise.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi aujourd'hui est la communication. C'est vraiment le gros problème. Il s'agit surtout de réussir à motiver les gens, à se faire entendre et à continuer à avancer malgré tous les freins.

Nous avons par exemple un groupe d'ambassadeurs et c'est un sujet qui revient souvent : comment communiquer sur ces questions. Sinon, on peut parfois avoir l'impression de faire des petits projets dans notre coin, et si tout le monde s'en désintéresse, on peut se demander à quoi cela sert.

Une autre chose importante est de savoir parler avec tout le monde dans l'entreprise. Il ne faut surtout pas croire que parce qu'on est à la direction et qu'on a de l'expérience, un technicien dans un coin de l'entreprise ne peut pas apporter une idée ou une solution intéressante. L'aide peut venir de partout.

C'est aussi pour cela que nous travaillons avec les syndicats et que nous essayons d'écouter tout le monde. Si certaines personnes sont motivées pour développer des projets liés à la durabilité, il faut leur donner la parole et les moyens d'agir.

Dans mon cas, ma position de CFO m'aide aussi beaucoup, parce que je peux créer chaque année un budget dédié à la durabilité et soutenir différentes initiatives.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je pense que si cette fonction évolue comme elle devrait évoluer, ce sera quelqu'un qui sera vraiment au cœur de la stratégie de l'entreprise. La vraie stratégie, c'est de réfléchir à la manière dont l'entreprise pourra continuer à survivre dans le futur avec toutes les crises qui arrivent en permanence.

Je trouve que ce poste est très proche de tout ce qui concerne la qualité ou le processus, dans le sens où il faut constamment remettre en question ce que l'on fait dans l'entreprise et réfléchir à la stratégie.

Aujourd'hui, par exemple, on a une crise géopolitique qui fait à nouveau exploser les prix de l'énergie. La question est donc : comment rebondit-on face à ce type de situation ?

Pour moi, c'est donc un poste lié à la résilience de l'entreprise. C'est une évolution vers un poste stratégique de résilience. Je pense qu'on va voir apparaître progressivement dans les entreprises des fonctions qui ne s'appelleront plus « sustainability ».

Je pense même qu'il faudrait changer ce terme assez rapidement, parce qu'aujourd'hui il peut parfois desservir le message. Ce serait plutôt un poste que l'on pourrait appeler « résilience stratégique ». Les sujets resteraient en grande partie les mêmes, mais ils seraient abordés sous un autre angle.

L'idée est de montrer aux entreprises que si elles n'anticipent pas les risques et si elles n'agissent pas avant que les problèmes arrivent, elles peuvent se retrouver en grande difficulté.

On le voit par exemple avec certaines entreprises. Prenons le cas d'une entreprise qui s'est retrouvée presque en faillite après les inondations. Si elle avait anticipé le fait que ses installations étaient situées près de l'eau, elle aurait peut-être pu protéger son matériel différemment, par exemple en plaçant certaines machines en hauteur.

On peut aussi penser à la crise du chocolat. Le prix du chocolat a énormément augmenté et certaines entreprises doivent aujourd'hui adapter leurs recettes parce qu'il devient difficile de continuer à produire de la même manière. Si elles avaient anticipé ces évolutions plus tôt, elles auraient peut-être pu développer des alternatives avant que la situation ne devienne critique.

Tous ces exemples montrent que les entreprises doivent réfléchir en amont aux risques liés aux évolutions climatiques, économiques ou géopolitiques. C'est pour cela que je pense que la fonction évoluera vers un rôle stratégique de résilience, directement lié à la direction de l'entreprise, mais peut-être sous un autre nom que « sustainability ».

Fonction du répondant : Consultant en développement commercial et Responsable RSE

ID : E6

Date : 09/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis actuellement directeur commercial au sein de l'entreprise, et je suis également en charge des sujets liés à l'ESG.

Au départ, j'intervenais en tant qu'externe avec une mission dédiée à la durabilité. Cette mission a ensuite évolué, puisque j'ai repris la direction commerciale en interne il y a environ un an. La dimension ESG fait toujours partie de mes responsabilités, même si elle est aujourd'hui moins centrale dans mon rôle.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

J'ai eu un parcours assez varié, avec des fonctions exécutives dans plusieurs grandes entreprises, en particulier dans les télécommunications et les technologies. Cela fait maintenant plus de 25 ans que je travaille, et dès le départ, je me suis intéressé, à titre personnel, aux questions de durabilité.

Au début, c'était surtout une passion. Je donnais des formations sur l'économie d'énergie et des conférences auprès de la Commission européenne. J'ai également fondé une ASBL il y a plus de 20 ans, qui travaillait sur la mesure de l'empreinte des entreprises, ce qui était encore très précurseur à l'époque.

Par la suite, j'ai progressivement professionnalisé cette activité. Il y a environ sept ans, j'en ai fait mon métier à temps plein, en accompagnant des entreprises dans leur transition vers des modèles plus durables. J'ai créé une ONG active dans le domaine de l'agriculture et du climat, ainsi qu'une structure dédiée à la transition vers l'agroécologie.

En même temps, j'ai continué à exercer des fonctions stratégiques dans différentes entreprises, ce qui m'a permis de garder une vision business tout en développant une expertise en durabilité. A l'origine, je suis ingénieur en thermodynamique, ce qui m'a donné une base solide sur les enjeux énergétiques. Avec le temps, j'ai également développé des compétences en agronomie et en transformation des modèles économiques.

Aujourd'hui, j'interviens principalement sur des démarches de durabilité « profonde », c'est-à-dire avec une volonté de transformation réelle des entreprises, au-delà des approches plus superficielles ou de type greenwashing.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction existe depuis environ quatre ans au sein de l'entreprise, donc depuis 2022.

Dans un premier temps, elle a été portée de manière assez ciblée, avec un accompagnement externe en raison d'une journée par semaine, afin de structurer la démarche ESG. Aujourd'hui, même si la fonction existe toujours et que j'occupe le rôle de responsable RSE, cette activité a été fortement réduite, voire « réduite à peau de chagrin », en raison des contraintes financières de l'entreprise.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Non, l'entreprise n'est soumise à aucune obligation spécifique.

Si oui,

- 4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

- 4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui, un cadre avait été envisagé au départ, mais il a été abandonné, car il n'était pas jugé suffisamment crédible.

Aujourd'hui, la démarche repose davantage sur un reporting interne, centré sur les éléments considérés comme les plus importants.

- 4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

La démarche est liée à la nature même de l'activité de l'entreprise. L'entreprise développe des technologies laser, qui sont perçues comme relativement propres, en particulier parce qu'elles permettent de remplacer certains procédés industriels plus polluants, comme les collages.

Une réflexion a également été menée sur les équipements et le design des machines, afin d'intégrer des considérations environnementales dès leur conception. Les machines sont principalement utilisées dans les secteurs comme l'électronique, l'horlogerie ou encore le médical, ce qui oriente aussi les enjeux de durabilité.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Il y a plusieurs personnes impliquées dans les sujets liés à l'ESG, mais dans les faits, ce n'est pas une priorité pour l'entreprise à l'heure actuelle.

La collaboration existe donc, mais elle reste limitée, en particulier parce que l'entreprise est sous pression et que les ressources sont principalement allouées à d'autres priorités opérationnelles.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Je rends compte des actions et des résultats liés à l'ESG au comité de direction.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Les résultats sont principalement suivis à travers quelques indicateurs clés, en lien direct avec les activités de l'entreprise. Les principaux KPIs concernent surtout la consommation électrique, celle provenant de l'extérieur, étant donné que l'entreprise dispose déjà de panneaux photovoltaïques en interne. Un autre indicateur suivi est la réduction des trajets.

Pour le reste, les indicateurs sont assez limités, ce qui s'explique par le fait qu'il s'agit d'une entreprise d'ingénieurs, avec des impacts environnementaux relativement ciblés.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Aujourd'hui, mes missions en lien avec l'ESG se limitent principalement à un reporting assez léger. L'objectif est de consacrer le peu de ressources disponibles à des actions concrètes, plutôt qu'à du reporting. L'idée est vraiment d'éviter de tomber dans une logique où l'on passerait la majorité du temps à produire des rapports, sans impact réel sur le terrain.

De manière générale, je constate que beaucoup d'entreprises consacrent une grande partie de leurs efforts au reporting, parfois au détriment des actions concrètes, ce que j'essaie justement d'éviter.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Comme je l'ai déjà dit, l'ESG n'occupe qu'une part limitée de mon temps de travail. La majorité de mon activité est aujourd'hui consacrée à la direction commerciale, et j'interviens sur les sujets ESG de manière plus ponctuelle, en fonction des projets ou des besoins. Cela représente environ une demi-journée par semaine au maximum.

L'ESG n'est donc pas un sujet traité au quotidien, mais plutôt de manière opportune et en fonction des priorités de l'entreprise.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, la fonction a évolué, mais plutôt dans le sens d'une diminution de son importance. Aujourd'hui, j'ai le sentiment que les entreprises qui investissent encore réellement dans l'ESG sont surtout celles qui en ont les moyens. Dans beaucoup de cas, les démarches ESG se limitent principalement à du reporting, sans réelle transformation du modèle d'affaires.

On observe donc une tendance où les actions concrètes sont moins présentes, au profit d'approches plus formelles, sans changement profond.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Aujourd'hui, je dirais que 90% des gens ne sont pas compétents pour exercer ce type de fonction. On a vu énormément de personnes se positionner comme consultants en durabilité, souvent parce qu'elles sont capables de remplir des questionnaires ou de faire du reporting. Mais pour moi, ce n'est pas ça, la durabilité. Et ce phénomène a même poussé certains vrais experts à se retirer du secteur.

La durabilité, ce n'est pas du reporting, c'est une transformation en profondeur. C'est être capable de se poser des questions fondamentales : comment je change le système énergétique de mon entreprise, comment je réduis réellement les impacts, voire comment je transforme complètement une activité si elle n'a plus de sens d'un point de vue environnemental.

Cela demande donc des compétences beaucoup plus poussées, avec une compréhension technique des systèmes, de l'énergie et des modèles économiques, ainsi qu'une capacité à remettre en question le fonctionnement même de l'entreprise.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense que, dans les faits, beaucoup de profils différents occupent aujourd'hui des fonctions liées à la durabilité, en particulier parce qu'il est relativement facile de se positionner sur des aspects de reporting.

Mais pour moi, si l'on parle d'une véritable démarche de durabilité, tous les profils ne sont pas adaptés. Il faut être capable d'aller au-delà des outils et des questionnaires, et de comprendre en profondeur le fonctionnement de l'entreprise et ses impacts.

Donc oui, différents profils peuvent occuper ce type de fonction aujourd'hui, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont tous en mesure de mener une transformation réelle.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Pour moi, la durabilité ne devrait pas être une fonction isolée ou un département à part. Elle devrait être intégrée directement dans la stratégie de l'entreprise et portée au plus haut niveau. Aujourd'hui, on a tendance à créer des fonctions ESG à côté du reste, mais ça n'a pas beaucoup de

sens si le cœur du business ne change pas. La vraie question, ce n'est pas de savoir qui s'en occupe, mais comment l'ensemble de l'entreprise évolue.

Idéalement, il faudrait que la durabilité soit prise en compte dans toutes les décisions, que ce soit au niveau de la direction, des opérations et du développement produit. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut gérer uniquement via un reporting ou quelques initiatives ponctuelles.

Donc oui, il peut y avoir quelqu'un qui coordonne, mais si le reste de l'organisation ne suit pas, ça ne fonctionne pas. La durabilité doit être intégrée de manière transversale, sinon elle reste superficielle.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi, aujourd'hui, est clairement lié aux contraintes financières de l'entreprise. Dans un contexte où les ressources sont limitées, la priorité est donnée au business et à la survie de l'entreprise. Dans ce cadre, les sujets liés à la durabilité passent forcément au second plan, même s'ils sont considérés comme importants.

Un autre défi concerne la manière dont la durabilité est abordée. Je constate que beaucoup d'entreprises se concentrent principalement sur le reporting, sans réellement transformer leurs activités. Cela crée un décalage entre les discours et les actions concrètes.

Enfin, il y a aussi un défi lié au manque de compétences réelles dans le domaine. Comme je l'ai déjà dit, beaucoup de personnes se positionnent sur ces sujets sans avoir les connaissances nécessaires, ce qui peut freiner les démarches de transformation en profondeur.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je ne vois pas cette fonction évoluer dans le bon sens, dans la mesure où ce n'est pas une priorité aujourd'hui, et que, selon moi, cela ne le restera pas pendant encore cinq à six ans. En réalité, je pense même que cette fonction ne devrait pas exister en tant que telle. Elle devrait être directement intégrée dans l'entreprise elle-même. Une entreprise ne devrait pas détruire son environnement de base, puisque ce n'est pas dans son intérêt.

Or, aujourd'hui, c'est encore le profit qui prime. Une entreprise reste d'abord mesurée par son profit, qui est la première métrique qui sort. Le reste, même si on en parle, a encore très peu d'importance.

Fonction du répondant : Ethics and Sustainability Coordinator

ID : E7

Date : 10/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

L'intitulé exact de ma fonction est Ethics and Sustainability Coordinator. C'est un poste de coordination qui englobe à la fois le développement durable, les aspects environnementaux et les questions d'éthique.

La fonction est assez large, puisqu'elle couvre également des sujets comme l'intelligence artificielle et les questions éthiques liées à son utilisation.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Mon parcours professionnel, j'ai travaillé depuis 25 ans. J'ai plutôt un background marketing commercial, marketing de terrain. J'ai travaillé pour une grande multinationale, pour des PME, et aussi dans le secteur de l'informatique.

Il y a un peu plus de deux ans, j'ai décidé de me reformer sur deux thématiques, la RSE et l'intelligence artificielle. Et je suis occupée depuis deux ans sur ces sujets.

Quand je suis arrivée dans l'entreprise en janvier 2025, on cherchait plutôt un profil capable d'engager les parties prenantes, d'arbitrer les questions, de mener des réunions et de coordonner, plutôt que quelqu'un avec des compétences très techniques en reporting, puisque, étant une PME, ce n'était pas une obligation.

Pour me former, j'ai suivi des MOOC de l'Université catholique de Louvain, et j'ai également réalisé un certificat en conseil aux PME en transition et développement durable à HEC, dans le cadre du projet ENZYME.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction n'a pas toujours existé sous cette appellation, mais elle remonte au retour du CEO en 2018-2019, lorsque celui-ci a souhaité orienter l'entreprise vers une logique de société à mission. Ce n'est pas inscrit dans les statuts, mais c'était une volonté dans l'esprit.

A ce moment-là, il a travaillé avec un anthropologue, qui est notamment allé en Afrique et a réalisé une étude comparative des différents labels. La fonction ne s'appelait pas encore « Ethics and Sustainability », mais l'idée était déjà d'avoir une personne dédiée à temps plein sur ces thématiques. Par la suite, différents profils se sont succédé sur cette fonction, un profil plutôt journalistique, puis un profil avec un background finance (HEC), qui occupe aujourd'hui une fonction de direction financière.

Ces profils n'avaient pas nécessairement une expertise spécifique en développement durable, ce qui montre que la fonction s'est construite progressivement au sein de l'entreprise.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

L'entreprise n'est pas soumise à des obligations spécifiques en matière de reporting ESG, étant donné qu'il s'agit d'une PME.

Si oui,

- 4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

- 4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Une démarche structurée a bien été mise en place de manière volontaire. Entre 2019 et 2020, je n'étais pas encore dans l'entreprise, mais je sais qu'une analyse de cycle de vie a été réalisée avec une société spécialisée, via un outil permettant de produire un éco-scoring basé sur l'impact environnemental et social des activités. Cette analyse a mis en évidence que l'impact principal se situait au niveau de l'agriculture, et plus particulièrement de la cacao-culture, avec des enjeux localisés principalement en Afrique.

A la suite de cette analyse, plusieurs collaborations ont été développées, en particulier avec la Fondation Roi Baudouin, Fairtrade et l'Université de Liège, ce qui a conduit au lancement d'un projet d'agroforesterie en Côte d'Ivoire, en partenariat avec une coopérative locale.

En ce qui concerne le reporting, celui-ci existe principalement en lien avec ces projets, en raison de leur cofinancement. Dans ce cadre, il est nécessaire de rendre compte régulièrement de l'avancement des projets, à travers des indicateurs de performance (KPIs).

L'entreprise s'inscrit également dans l'initiative Beyond Chocolate, qui est une initiative nationale visant à intégrer les acteurs du secteur du chocolat dans des démarches de développement durable. Cette initiative implique également l'utilisation de KPIs et de métriques spécifiques.

Ainsi, le reporting est réalisé de manière régulière, tous les six mois, afin de justifier l'utilisation des financements et de suivre l'avancement des projets. De plus, l'entreprise est actuellement en train de réaliser un bilan carbone, incluant le scope 3, dans l'objectif de s'inscrire dans une démarche de type VSME.

L'ensemble de ces démarches reste volontaire, mais s'inscrit dans une logique de structuration progressive des pratiques en matière de durabilité.

- 4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

A la base, la démarche a été initiée par le CEO, qui est revenu dans l'entreprise avec une vision claire de développer une entreprise à mission. Cette vision a ensuite été progressivement partagée et portée par l'équipe de direction et le comité exécutif.

Au fil du temps, grâce à des actions de formation et de sensibilisation, cette dynamique s'est diffusée à l'ensemble de l'entreprise. Depuis 2020, la démarche s'inscrit donc dans une volonté collective, portée à la fois par la direction et tout doucement intégrée au sein de l'organisation.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je travaille seule sur ces sujets, mais en collaboration avec l'ensemble des départements. La fonction est conçue comme un rôle de coordination, donc elle est par définition très transversale. Je n'ai pas d'équipe dédiée, et je travaille avec les différentes fonctions de l'entreprise en fonction des projets.

Jusqu'à présent, et en tout cas jusque fin 2025, la fonction est à la fois transversale et exercée seule, même si certaines choses pourraient évoluer avec l'arrivée du nouveau CEO.

Concrètement, la collaboration dépend des sujets. Par exemple, pour le bilan carbone, je travaille en collaboration avec une collègue en charge de la prévention, de la sécurité et de la santé, qui est plus proche des aspects liés aux sites de production et aux consommations énergétiques. L'entreprise dispose de plusieurs sites, avec des réalités différentes, ce qui nécessite de collaborer avec les bonnes personnes pour collecter les données pertinentes.

Sur d'autres sujets, les collaborations varient également. Par exemple, pour des initiatives comme la mise en place de politiques de mobilité, ce sera davantage en lien avec les ressources humaines. Pour les aspects liés à la communication autour de projets comme la collaboration avec une coopérative en Côte d'Ivoire, le travail se fait plutôt avec les équipes marketing et communication.

Je travaille donc avec beaucoup de personnes différentes en fonction des projets, ce qui rend la fonction très variée et très transversale. C'est d'ailleurs quelque chose que je trouve particulièrement intéressant, parce que les sujets changent tout le temps, et c'est ce qui rend la fonction vraiment attractive.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Le fonctionnement est avant tout collaboratif et transversal comme je l'ai dit. Il n'y a pas de structure hiérarchique classique avec un N+1. L'organisation repose plutôt sur un fonctionnement en cercle.

J'organise et j'assure la dynamique d'un cercle éthique, qui rassemble quasiment tous les membres du comité de direction ainsi qu'un conseiller extérieur. Ce cercle comprend le CEO, les différents directeurs, la responsable de la communication ainsi que la responsable prévention, sécurité, qui est également en charge de la green team. C'est donc principalement au sein de ce cercle que se fait le suivi des actions et des résultats liés à la durabilité.

En ce qui concerne les parties prenantes externes, cela dépend de ce que l'on entend par « rendre compte ». Il peut s'agir d'informer, de communiquer ou de partager l'état d'avancement. Pour les clients, la communication se fait de manière plutôt ponctuelle, en fonction des besoins et du calendrier de communication. Cela dépend également du type de client : s'il s'agit de consommateurs ou de distributeurs.

Dans le cas du B2B, et en particulier avec la grande distribution, les échanges se font souvent à la demande, par exemple via des formulaires à compléter. Ces demandes sont de plus en plus fréquentes, pour permettre aux clients de répondre à leurs propres obligations en matière de durabilité, comme la CSRD. Par exemple, l'année passée, l'entreprise a été davantage sollicitée en raison de la réglementation sur la déforestation, même si celle-ci a finalement été reportée. Ces sollicitations prenaient principalement la forme de questionnaires à compléter, dans une logique de due diligence de la part des clients.

A terme, l'idée serait plutôt de communiquer de manière plus proactive, en partageant directement les sujets importants pour l'entreprise. Cependant, cela reste compliqué, car les principales parties prenantes sont des distributeurs, qui ne peuvent pas participer à des réunions pour chaque produit.

Enfin, on voit aussi que les responsables RSE de la grande distribution sont de plus en plus actifs et prennent davantage de contacts. Il y a donc une évolution, avec plus d'échanges et des groupes de discussion qui commencent à se créer entre les différents acteurs.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Par exemple, pour l'initiative Beyond Chocolate, il y a un système de suivi avec des indicateurs, et un reporting est réalisé tous les six mois. Ce suivi est directement lié au financement des projets : les états d'avancement permettent de débloquer les financements au fur et à mesure. La communication des résultats est donc en grande partie liée aux exigences des projets financés, avec un suivi régulier basé sur des indicateurs.

Comme je l'ai dit, l'objectif est de mettre en place la VSME, qui devrait servir d'outil commun pour structurer et faciliter la communication des informations. L'idée est d'avoir une base claire et partagée, qui permette de communiquer plus facilement avec l'ensemble des parties prenantes.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Chez nous, c'est beaucoup la gestion de la collaboration avec la Cote d'Ivoire, en particulier sur les projets d'agroforesterie. Il y a aussi toute la réflexion sur le marketing éthique, en fait se pose la question de ce qu'on fait, où on va et comment on positionne ça.

Il y a également l'ouverture des chocolats de marque, qui ont pour ambition d'être des lieux de commerce d'achat responsables, où on veut aussi communiquer davantage sur l'importance de certaines thématiques. Par exemple, sur l'agroforesterie, sur la biodiversité. Mais tout ça doit toujours s'intégrer dans un calendrier.

Un chocolatier, à Pâques, doit aussi communiquer sur le goût et donner envie de consommer, donc on ne peut pas non plus communiquer tout le temps sur le développement durable.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, c'est un sujet qui est présent tout le temps dans mon travail. Je suis dédiée à 100% à cette fonction.

Ma fonction est normalement à temps plein, même si je l'ai commencée à mi-temps, puis à trois cinquièmes, et maintenant je suis à quatre cinquièmes. On va voir comment cela évolue en fonction de l'évolution stratégique de l'entreprise, mais c'est déjà quelque chose d'assez rare pour une entreprise de cette taille.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Je pense que la fonction est en train d'évoluer. Moi, j'ai commencé la formation HEC aussi dans cette optique-là. A l'époque, même si je ne voulais pas devenir consultante, il y avait vraiment cette pression qu'il allait y avoir une forte obligation de reporting, et que c'est ça qui allait structurer la fonction.

Mais aujourd'hui, j'ai plutôt l'impression que ce ne sera pas exactement le cas. Ce que je ressens, c'est qu'on va plutôt aller vers une forme de séparation entre deux dimensions.

D'un côté, il y aura tout ce qui relève du reporting, qui va être fait de manière beaucoup plus mesurée et beaucoup plus sérieuse. Et de l'autre côté, il y aura des initiatives plus authentiques, qui resteront dans une logique plus écologique ou philanthropique. Il y aurait donc une démarcation beaucoup plus marquée entre ce qui est mesurable et communicable, et ce qui relève d'initiatives plus volontaires.

Mais ce qui est sûr, c'est que la partie reporting, ou même plus largement sur le déclaratif, on va devoir être beaucoup plus rigoureux. Il faudra venir avec des métriques, des éléments mesurables et comparables.

Les déclarations qu'on pouvait voir il y a un ou deux ans, parfois assez vagues, ne seront plus acceptables. Ce type de discours ne sera plus possible. Et je pense que l'arrivée de l'intelligence artificielle va encore renforcer ça, parce que les informations pourront être remises en question beaucoup plus rapidement.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Je dirais que ça dépend vraiment du type d'entreprise et du contexte. Par exemple, dans une grande entreprise avec une équipe RSE déjà bien structurée, il peut s'agir de se focaliser sur des sujets très précis, comme le bilan carbone. Alors que dans une PME, le rôle est beaucoup plus large et consiste davantage à impliquer les gens et à travailler sur des sujets très variés. Dans ce cas-là, il faut être capable d'aller de la formation à des sujets très différents, et avoir une bonne compréhension des enjeux marketing et commerciaux.

Les compétences nécessaires vont donc vraiment dépendre du secteur et de l'activité de l'entreprise. Par exemple, dans une entreprise de marketing digital, les enjeux vont davantage porter sur le numérique responsable ou l'éthique de l'intelligence artificielle, ce qui est très différent d'une entreprise industrielle ou d'une entreprise de la grande distribution.

Dans certains cas, il faudra plutôt des compétences techniques, et dans d'autres, des compétences plus orientées communication ou relations avec les parties prenantes dans des secteurs comme la grande distribution.

Je dirais que c'est une fonction qui demande une certaine flexibilité, parce que les sujets sont très variés et évoluent en fonction du contexte.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

A mon avis, il faut quand même avoir certaines connaissances, mais surtout de la curiosité et un réel intérêt pour ces thématiques. Ce n'est pas forcément un rôle qui nécessite un profil très spécifique, mais il faut être attiré par les sujets liés à la durabilité.

Dans mon cas, par exemple, je suis plutôt arrivée pour mes capacités à coordonner et gérer des projets, plus que pour une expertise technique en durabilité. La gestion de projet reste donc une compétence importante dans ce type de fonction.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Je pense que, encore une fois, cela dépend de la taille de l'entreprise, mais de manière générale, la fonction gagnerait à être beaucoup plus intégrée. Pour moi, la RSE doit être très ouverte et connectée à l'extérieur, particulièrement avec le tissu local. Cela doit se discuter avec d'autres acteurs, parce qu'on est dans une logique d'évolution vers quelque chose de nouveau, et dans ce contexte-là, l'inspiration et les échanges avec les pairs sont très importants.

Il existe par exemple des initiatives comme des cercles de réflexion ou des groupes d'échange entre responsables RSE, où l'on peut partager des pratiques et des expériences. J'ai participé à un groupe où plusieurs responsables RSE se réunissaient régulièrement. Même si je n'ai pas pu participer à toutes les réunions, parce que j'étais nouvelle et encore en formation, c'est quelque chose que je trouve très utile.

Ces échanges permettent de faire de la veille, par exemple sur les évolutions réglementaires. On peut discuter ensemble de certains sujets, comme la réglementation sur les emballages, ou encore découvrir des opportunités comme des subsides liés à l'économie circulaire. Il y a donc beaucoup à aller chercher dans ce type d'initiatives, qui permettent d'échanger de manière informelle, sans être dans un cadre de formation classique.

Pour moi, la fonction devrait ainsi être organisée non seulement en interne, mais aussi dans une logique plus large, avec une participation à des réseaux ou des cercles d'échange entre pairs, afin de partager les pratiques et d'avancer collectivement sur ces sujets.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Pour moi, je dirais que le plus grand défi est la mobilisation interne. Même dans une entreprise où le sujet est reconnu, soutenu, avec une volonté claire d'aller dans cette direction, ce n'est pas toujours perçu comme quelque chose d'urgent.

Dans les réunions, un problème comme une panne sur une chaîne de production ou un problème avec un gros client sera toujours perçu comme prioritaire. A l'inverse, les sujets liés à la durabilité sont souvent vus comme des sujets qui peuvent s'envisager sur le long terme. Il y a donc cette perception que ce sont des enjeux importants, mais pas urgents.

Or, dans la réalité, quand on gère un projet, il faut pouvoir le faire avancer un peu tous les jours, sinon il n'avance pas. Le défi, c'est donc vraiment de dépasser cette vision uniquement long terme et de mobiliser les équipes sur ces sujets au quotidien.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je me pose encore beaucoup de questions sur l'évolution de la fonction. Je pense qu'il va falloir trouver un équilibre entre les obligations de reporting, qui seront à mon avis de plus en plus nombreuses, particulièrement en lien avec le reporting extra-financier, et ce qui relèvera plutôt de quelque chose de plus authentique, de plus « extra », au-delà du reporting. Et je pense que cette distinction va devenir de plus en plus importante.

Je vois aussi des évolutions au niveau plus global. Par exemple, certaines initiatives cherchent à faire évoluer le cadre légal, comme des groupes d'entreprises engagées qui militent pour la reconnaissance d'un statut de société à mission, afin d'inscrire ces engagements directement dans les statuts et de garantir leur pérennité.

Ce type d'évolution pourrait aussi faire changer les choses dans les années à venir. Mais aujourd'hui, il y a encore beaucoup d'incertitudes, parce que ces sujets évoluent très rapidement et dans de nombreux domaines en même temps.

Je me demande aussi comment cela va évoluer au niveau des PME. Il est possible qu'on se dirige vers une forme de mutualisation des ressources, par exemple via des cabinets de consultance, plutôt que d'avoir systématiquement une personne dédiée en interne, surtout en raison des coûts que cela représente.

Fonction du répondant : Quality, Safety, Environment and Sustainability Vice President

ID : E8

Date : 13/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

J'occupe la fonction de Vice President Quality, Safety, Environment and Sustainability.

Je ne m'occupe donc pas uniquement de la durabilité, mais également des aspects liés à la qualité, à la sécurité et à l'environnement. J'exerce cette fonction au niveau du groupe, pour l'ensemble des sites industriels et non industriels.

La responsabilité sociale ne représente qu'une partie de mes missions, et est exercée en part-time. Cela s'explique en particulier par la taille de l'entreprise, qui ne dispose pas d'une structure suffisamment importante pour avoir des personnes entièrement dédiées à ces enjeux.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

J'ai commencé ma carrière dans le domaine de la qualité, au sein d'un grand groupe industriel où j'occupais la fonction de responsable qualité d'une usine de production. J'ai ensuite évolué vers un rôle de responsable qualité pour la Belgique, avec une dimension supplémentaire liée à l'amélioration continue et au bureau d'études des produits en exploitation. Par la suite, j'ai occupé une fonction de direction au sein d'une PME d'une cinquantaine de personnes, avant de rejoindre le secteur de l'imprimerie, dans une grande structure industrielle en Belgique.

J'ai ensuite intégré mon entreprise actuelle, où j'ai exercé des fonctions en qualité, sécurité et environnement. C'est dans ce cadre que j'ai progressivement été amené à m'intéresser aux enjeux de durabilité. Plus précisément, c'est moi qui ai proposé d'intégrer la dimension de responsabilité sociale au sein de l'entreprise, autour des années 2020-2021. Cette évolution s'inscrit donc dans la continuité de mon parcours, avec une extension progressive de mes responsabilités vers les thématiques ESG.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction liée à la durabilité existe de manière officielle depuis 2020-2021. Avant cela, l'entreprise menait déjà certaines actions relevant de la responsabilité sociale, mais sans les formaliser comme telles ni les intégrer dans une démarche structurée.

C'est donc à partir de 2020-2021 que cette mission a été reconnue et formalisée, sous la forme d'une fonction exercée à temps partiel.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Oui, l'entreprise est soumise à la CSRD. Le périmètre d'application a toutefois évolué à plusieurs reprises en raison des ajustements réglementaires au niveau européen.

Les seuils ont varié, passant de 250 à 1000, puis évoquant un seuil plus élevé, avant d'être finalement stabilisés. Avec environ 1500 employés, l'entreprise est aujourd'hui bien concernée par la directive et fait partie de la deuxième vague d'application, avec une première publication prévue en 2028 pour les données de 2027. Dans cette optique, un travail de préparation a déjà été entamé. Une matrice de double matérialité a été réalisée et validée par les auditeurs externes.

L'analyse détaillée des thématiques matérielles n'a pas encore été finalisée, en particulier en raison des évolutions du cadre réglementaire européen, mais cette étape est en cours de préparation.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Oui et non, mais je dirais plutôt non. En effet, l'entreprise réalisait déjà un rapport RSE depuis 2022, et aurait de toute façon poursuivi cette démarche, indépendamment de la CSRD. Cette dynamique est portée par les attentes des clients et des banques, qui demandent ce type d'informations.

La CSRD apparaît davantage comme une obligation réglementaire supplémentaire que comme un véritable moteur de transformation. D'ailleurs, certaines parties prenantes, comme certains clients, ne semblent pas accorder une attention particulière à ces rapports, faute de temps ou de ressources, et se concentrent avant tout sur leurs propres obligations.

A l'inverse, le rapport RSE volontaire semble davantage répondre aux attentes des parties prenantes. Il permet de présenter la démarche de manière plus accessible et plus stratégique. Il est donc probable que les deux approches coexistent à l'avenir : d'une part, un rapport CSRD obligatoire, et d'autre part, un rapport RSE volontaire. L'impact principal de la CSRD réside surtout dans les contraintes qu'elle impose. Sa mise en œuvre mobilise du temps, des ressources et de l'énergie, ce qui peut ralentir d'autres initiatives en matière de durabilité.

De plus, certaines démarches exigées par la CSRD existaient déjà en interne. Par exemple, une analyse de matérialité était déjà réalisée auparavant. Le passage à la double matérialité a nécessité des ajustements pour se conformer aux exigences réglementaires, sans nécessairement apporter de valeur supplémentaire.

La CSRD est donc perçue comme une contrainte supplémentaire, en particulier pour les entreprises déjà engagées dans une démarche RSE. Elle peut toutefois jouer un rôle positif pour les organisations moins avancées, en les incitant à structurer leur approche.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Il est bien évidemment impossible de gérer ces sujets seul. J'ai une assistante sur la partie QSE qui contribue également à la responsabilité sociale à temps partiel. De mon côté aussi, cette mission est exercée en part-time. Je bénéficie également du soutien de certaines fonctions clés, comme la communication du groupe, qui intervient sur le reporting, ainsi que la fonction risk management, qui a contribué à certains travaux comme la matrice de double matérialité.

Plus largement, je m'appuie sur l'ensemble des départements de l'entreprise. Les informations nécessaires au reporting proviennent d'une collecte de données auprès de nombreux services. Par exemple, les sujets liés à l'énergie sont gérés par une responsable dédiée, les thématiques RH et éthique par les départements concernés, les aspects liés à l'innovation par les équipes de recherche. La fonction implique donc des interactions permanentes avec une grande diversité d'acteurs au sein

de l'entreprise. A ce titre, elle est comparable aux fonctions de qualité, sécurité ou environnement, qui touchent à l'ensemble des activités.

Cette transversalité permet d'avoir une vision globale de l'entreprise. Il arrive d'ailleurs que certaines informations remontées dans le cadre du reporting soient découvertes par la direction elle-même lors de la validation du rapport, ce qui montre à quel point ces sujets mobilisent des initiatives dispersées dans l'organisation. Certaines fonctions sont plus fortement impliquées que d'autres, comme les ressources humaines, l'environnement ou encore les équipes liées à l'énergie.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

En interne, je rends compte au travers d'un steering committee qui regroupe plusieurs membres de la direction, comme le directeur technique, le directeur commercial, le directeur des ressources humaines, le directeur de production, le directeur juridique, ainsi que la responsable communication. Ce comité permet de suivre les actions et les résultats liés à la durabilité au niveau stratégique.

En externe, plusieurs parties prenantes sont concernées. Les clients, en particulier les grands comptes, montrent un intérêt croissant pour ces sujets. Ils demandent régulièrement le rapport RSE, parfois même avant sa publication officielle, et souhaitent échanger sur les engagements et les actions mises en place. Il existe également de nombreuses demandes sous forme de questionnaires, de la part d'acteurs du secteur agroalimentaire, auxquels l'entreprise doit répondre.

Les banques constituent une autre partie prenante importante. Elles demandent chaque année le rapport RSE et intègrent des indicateurs ESG dans les conditions de financement. Concrètement, des objectifs ont été définis sur plusieurs indicateurs, et leur atteinte peut donner lieu à un bonus sur les taux d'intérêt, tandis qu'un non-respect peut entraîner un malus.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Les résultats en matière de durabilité sont principalement communiqués au travers du rapport RSE annuel. La structuration repose sur plusieurs piliers (au nombre de 14), chacun étant associé à au moins un KPI spécifique. Ces indicateurs permettent de suivre les performances sur les différentes thématiques ESG.

Les KPIs sont effectivement suivis de manière régulière, mais le reporting formel est essentiellement annuel. Certains indicateurs, comme ceux liés à la sécurité et au bien-être (comme les taux d'accidents), font l'objet d'un suivi plus fréquent en interne, souvent mensuel, mais ne sont communiqués officiellement qu'une fois par an dans le rapport.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Les missions en lien avec l'ESG sont principalement orientées vers le reporting et la coordination des actions existantes. L'entreprise ne dispose pas de ressources nécessaires pour mettre en place de grandes initiatives structurées à grande échelle. Dans ce contexte, le rôle consiste davantage à compiler, structurer et valoriser les actions qui sont déjà mises en place au sein des différents sites et départements.

Des actions existent, en particulier au niveau environnemental (réduction des émissions de CO2, respect des permis, initiatives liées à la biodiversité), mais elles sont souvent portées localement ou à l'initiative des équipes. Par exemple, certaines initiatives comme l'installation de ruches sur les sites proviennent directement du personnel, et non d'une stratégie centralisée.

La fonction consiste donc à recenser ces initiatives, à en assurer le suivi et à les intégrer dans une démarche globale, ce qui permet de constater des progrès d'année en année. En parallèle, il y a

également une dimension liée aux certifications et évaluations externes, comme EcoVadis ou Sedex, qui nécessitent un suivi et la mise en place d'actions d'amélioration continue.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Même si la fonction est exercée à temps partiel, la RSE reste un sujet présent quasiment au quotidien. J'y consacre environ la moitié de mon temps, ce qui implique une implication régulière tout au long de l'année. Certaines périodes, comme la rédaction du rapport RSE ou la préparation aux exigences de la CSRD, sont évidemment plus intensives.

En dehors de ces moments plus chargés, les activités liées à la durabilité se poursuivent de manière continue, à travers le suivi des actions, la collecte d'informations et les démarches de conformité.

Comme je l'ai dit précédemment, certaines obligations externes, par exemple les certifications (EcoVadis, Sedex) ou les audits imposés par les clients, structurent également le travail et nécessitent un suivi régulier, même si elles n'occupent pas l'ensemble du temps de travail.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Même si la fonction est relativement récente, on observe tout de même une évolution progressive depuis sa mise en place autour de 2021, avec un premier rapport publié en 2022. Au départ, il fallait aller chercher les informations auprès des différents départements. Aujourd'hui, il y a une évolution importante puisque certaines informations remontent spontanément. Des employés prennent l'initiative de partager des actions ou des projets en lien avec la durabilité, ce qui montre une sensibilisation croissante au sein de l'équipe.

Cette évolution est également portée par les équipes commerciales, qui sont directement confrontées aux attentes des clients. Face aux questions de plus en plus fréquentes liées à l'ESG, elles ont besoin d'éléments concrets, ce qui pousse à structurer davantage la démarche. La mise en place de la matrice de double matérialité a aussi contribué à cette évolution. Présentée à l'ensemble des cadres, elle a permis de clarifier les priorités stratégiques du groupe. Elle a été utilisée par la direction pour mettre en évidence les enjeux clés, tels que la transition énergétique, la sécurité et les aspects environnementaux.

Ces priorités n'étaient toutefois pas nouvelles : elles étaient déjà identifiées comme essentielles pour l'entreprise, en raison de son activité industrielle. La démarche ESG n'a donc pas conduit à une redéfinition des priorités, mais plutôt à une formalisation et une mise en visibilité de celles-ci.

Par contre, certains résultats de la matrice ont pu surprendre, en particulier pour des thématiques jugées moins prioritaires, ce qui a parfois suscité des réactions en interne.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Les compétences nécessaires dépendent fortement de l'organisation de l'entreprise. Il n'existe pas un modèle unique : dans certaines entreprises, la fonction est portée par des équipes juridiques, dans d'autres par des services spécifiques, ou encore par des fonctions qualité, sécurité et environnement. Dans mon cas, cela s'inscrit dans la continuité de mes responsabilités, parce que les enjeux principaux concernent l'environnement, la sécurité et la transition énergétique.

De manière générale, les compétences clés sont avant tout liées à la gestion de l'information. Il faut être capable d'aller chercher les données auprès des différents services, de s'assurer qu'elles remontent correctement, puis de les analyser, les compiler et les synthétiser. La capacité à rédiger est également essentielle, compte tenu de l'importance du reporting.

Le profil est donc moins lié à la formation académique qu'à cette capacité de structuration et de traitement de l'information. Il s'agit davantage de rigueur méthodologique que de compétences techniques très pointues. D'ailleurs, même si certains calculs existent, ils restent relativement

simples (moyennes, additions, etc.), sans nécessiter l'utilisation de compétences mathématiques avancées.

L'intérêt pour le sujet reste un élément indispensable pour s'investir dans ce type de fonction.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Il n'existe pas un profil unique, mais cela dépend fortement du contexte de l'entreprise. Dans notre cas, qui est une entreprise chimique et industrielle avec des procédés complexes, une base technique est importante. Les sujets liés à l'environnement, à la sécurité et à la transition énergétique sont des problématiques techniques, ce qui justifie ce type de profil. Par exemple, certains éléments du reporting peuvent être difficiles à comprendre sans cette base, ce qui nécessite parfois de les reformuler pour des profils non techniques.

Mon parcours joue un rôle : je suis ingénieur civil de formation et j'ai réalisé toute ma carrière dans l'industrie, en production, en bureau d'études, en qualité et en direction générale. Cette expérience me permet d'avoir une compréhension globale des différents enjeux de l'entreprise.

De plus, j'ai également une expérience en management : j'ai été directeur d'une PME d'environ 50 personnes et j'ai déjà géré jusqu'à 250 personnes dans une autre entreprise, ce qui m'a permis de développer une certaine compréhension des enjeux liés aux ressources humaines.

Cela dit, dans d'autres entreprises, on retrouve des profils très différents. La fonction peut donc être exercée par différents types de profils, à condition d'avoir une bonne compréhension des enjeux et un intérêt pour ces thématiques.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

L'organisation de la fonction dépend fortement de la taille de l'entreprise. Dans notre cas, pour la taille actuelle du groupe, l'organisation est jugée suffisante. Avant même la formalisation de la fonction, des actions relevant de la responsabilité sociale existait déjà, mais sans structuration ni reporting. Aujourd'hui, les actions sont globalement similaires, mais elles sont désormais structurées, compilées et formalisées.

Pour ce qui est de la mise en œuvre des actions, il n'est pas nécessaire d'avoir une grande équipe dédiée. Les initiatives se réalisent principalement sur le terrain, au sein des différents départements. Par exemple, les actions liées à l'énergie ou à la réduction des émissions de CO₂ sont portées par les responsables de chaque site, et non par une équipe RSE centrale. La fonction repose donc avant tout sur une logique transversale, avec une remontée d'informations provenant de l'ensemble de l'entreprise.

Au contraire, pour le reporting, une certaine structuration est indispensable. Il faut une personne en charge de centraliser les informations, sans quoi le processus ne peut pas fonctionner. Même avec une grande équipe dédiée, il resterait nécessaire d'aller chercher l'information auprès des différents services, car ce ne sont pas les équipes RSE qui produisent directement les données.

Dans une entreprise de plus grande taille, l'organisation pourrait évoluer vers une structuration plus poussée, avec des rôles différenciés (par exemple, des personnes dédiées à la CSRD, au reporting ou à la gestion des données), ainsi que des outils plus avancés, comme des systèmes automatisés de collecte d'informations. A l'heure actuelle, le fonctionnement repose encore largement sur des outils simples, comme des fichiers Excel.

Encore une fois, l'organisation dépend du type d'entreprise et de son contexte géographique. Par exemple, certains grands groupes, actifs dans d'autres régions du monde, disposent d'équipes RSE importantes et mettent en place des actions très spécifiques liées à des enjeux locaux. Cela peut concerner l'accès à l'éducation ou l'intégration des femmes dans le monde du travail, avec des dispositifs adaptés aux réalités du terrain.

Dans notre cas, les actions sont davantage orientées par les attentes des parties prenantes, en particulier les banques et les clients, mais aussi par une volonté interne. L'entreprise répond à ces attentes tout en développant progressivement sa démarche.

Aujourd'hui, la RSE est encore un « must », mais à terme, elle deviendra une base pour pouvoir accéder au marché, au même titre que certaines certifications qualité (par exemple, l'ISO 9001).

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi n'est pas la mobilisation interne, ni réellement les ressources. Les ressources sont globalement en phase avec les ambitions : il est possible de faire ce que l'on souhaite avec les moyens actuels, même si davantage de ressources permettraient évidemment d'aller plus loin.

Le véritable défi réside surtout dans la réglementation, et en particulier son instabilité. Les règles changent en permanence, ce qui rend la situation difficile à gérer : nous avons besoin de savoir où on doit aller. Le travail lié à la CSRD a été entamé, puis mis en pause pendant plus d'un an faute de visibilité, avant d'être relancé. Ce va-et-vient est perçu comme particulièrement contraignant.

A cela s'ajoute une complexité réglementaire croissante, jugée disproportionnée par rapport aux bénéfices économiques. Les entreprises doivent faire face à des coûts importants liés à l'énergie, dans un contexte marqué par des crises successives, tout en intégrant de nouvelles obligations. Par exemple, l'obtention d'un permis environnemental peut prendre plus de deux ans, ce qui ralentit fortement les projets, même lorsque les moyens financiers et la volonté sont présents.

Un autre défi majeur concerne le financement de la transition. Des investissements très importants sont nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO₂, mais personne ne veut payer un euro de plus. Les clients attendent des efforts, mais sans accepter d'en supporter le coût. Cela crée un décalage entre les exigences et la réalité économique des entreprises.

Les objectifs fixés à l'horizon 2030 et 2050 sont également perçus comme difficiles à atteindre, à la fois pour des raisons financières et technologiques. Certaines solutions envisagées, comme l'utilisation de l'hydrogène ou la capture du CO₂, restent incertaines ou difficilement réalisables à grande échelle. Des infrastructures nécessaires ne sont pas encore en place, et les délais semblent trop courts pour permettre une mise en œuvre réaliste.

L'électrification constitue également une limite, dans un contexte où les capacités énergétiques sont insuffisantes. Il est donc difficile de répondre simultanément à toutes les exigences, ce qui amène à s'interroger sur la faisabilité globale des objectifs fixés.

Enfin, l'incertitude réglementaire entraîne aussi des conséquences opérationnelles concrètes. Ainsi, des décisions importantes, comme l'achat d'outils ou de logiciels, ont été retardées dans l'attente de clarifications sur les exigences à venir.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

C'est une question à laquelle il est difficile de répondre de manière tranchée. Je ne me projette plus très loin, étant donné que je suis plutôt en fin de carrière. Mes priorités actuelles sont surtout liées aux échéances à venir, avec la CSRD, qui nous amène déjà à l'horizon 2028.

Dans cette perspective, je fais une distinction assez claire entre le rapport RSE et le rapport CSRD. Pour moi, ce sont deux choses différentes, qui ne s'adressent pas au même public. Le rapport RSE est celui qui intéresse réellement les parties prenantes, en particulier les clients, qui le demandent activement, parfois avant même sa publication. A l'inverse, le rapport CSRD est beaucoup plus technique, et jusqu'à présent, aucun client ne m'a réellement demandé ce type de document.

Au-delà de ça, il y a aussi une grande incertitude liée aux objectifs à long terme, en particulier ceux fixés pour 2030. Je me pose la question de savoir si les entreprises arriveront réellement à les

atteindre, compte tenu des contraintes financières et technologiques. Je me demande aussi si, à un moment donné, l'Europe ne va pas lever le pied, ce qui poserait la question de la reconnaissance des efforts réalisés. Finalement, on pourrait se retrouver dans une situation où ceux qui n'ont rien fait ne sont pas pénalisés, voire sont avantagés, ce qui reste une inconnue importante.

Je pense que la période actuelle est particulièrement intéressante, parce que tout est en train de se mettre en place dans les entreprises. C'est vraiment la phase de construction de la démarche qui m'intéresse. A terme, je pense que cela deviendra plus routinier, avec des processus déjà en place. Mes successeurs s'inscriront probablement dans cette continuité, avec des structures déjà développées, qu'ils devront éventuellement faire évoluer.

Concernant l'organisation de la fonction, je pense qu'il restera nécessaire d'avoir quelqu'un qui coordonne l'ensemble. J'utilise souvent l'image du chef d'orchestre : tout le monde joue une partition, mais s'il n'y a pas de chef d'orchestre, cela devient vite cacophonique. Je ne crois pas à l'idée que tout le monde puisse faire tout de manière autonome sans coordination.

Par contre, je ne suis pas sûr que la fonction restera organisée exactement comme aujourd'hui. Cela dépendra beaucoup des personnes en place et de l'organisation de l'entreprise à ce moment-là. Par exemple, il est possible que la fonction soit rattachée à d'autres départements, comme la qualité, en fonction des profils disponibles et des choix de la direction.

Ce que je constate aussi dans d'autres entreprises, c'est que les personnes qui occupent ces fonctions sont souvent des profils expérimentés, qui connaissent bien l'entreprise. Ce sont rarement des profils juniors. Comme on travaille de manière transversale avec beaucoup de départements, il est important de comprendre le fonctionnement global de l'organisation. Je pense que c'est plus facile quand on est issu de l'entreprise ou qu'on a déjà une certaine expérience.

Au final, j'ai le sentiment que la fonction reste encore peu structurée et dépend beaucoup des personnes qui l'occupent. Ce n'est pas encore un métier complètement standardisé comme peut l'être, par exemple, la fonction juridique. L'organisation varie donc fortement d'une entreprise à l'autre, en fonction des individus et des choix organisationnels.

Fonction du répondant : Directeur de l'engagement sociétal

ID : E9

Date : 16/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

L'intitulé exact de ma fonction est Directeur de l'engagement sociétal. C'est un intitulé un peu différent de ce qu'on voit dans d'autres entreprises. En pratique, la fonction couvre les sujets liés à la durabilité, mais aussi des dimensions plus larges d'engagement sociétal.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Je dirais que j'ai toujours été sensible à la partie environnement. J'ai fait des études en agronomie, section environnement, il y a une vingtaine d'années. Ensuite, j'ai travaillé quasiment toute ma carrière dans le secteur agroalimentaire.

J'ai évolué dans des fonctions liées à la production et à l'opérationnel. A ce moment-là, j'avais déjà une casquette environnement pour le site. En parallèle, dans mon rôle opérationnel, j'étais aussi très impliqué dans les aspects sociaux, avec la gestion des équipes, les formations et le bien-être au travail. Je travaillais beaucoup avec les RH et je représentais la direction au CPPT (Comité pour la prévention et la protection au travail) pour les questions de bien-être. J'avais donc déjà une double approche, à la fois environnementale et sociale.

Je suis ensuite arrivé dans l'entreprise où je travaille actuellement, toujours dans le même secteur et toujours dans une fonction opérationnelle avec des responsabilités liées à la gestion des syndicats. A ce moment-là, la partie environnement était davantage intégré dans la qualité.

Je me suis également formé au coaching, en particulier pour accompagner mes équipes et travailler sur leur développement. Cela m'a permis de mieux comprendre mes motivations, et d'identifier mes deux moteurs principaux : l'humain et l'environnement.

Après 16 ou 17 ans dans des fonctions opérationnelles, j'ai ressenti le besoin de changer. Une fusion avec une autre entreprise a permis de créer un poste à temps plein lié à la durabilité. J'ai donc changé complètement de fonction il y a deux ans, avec la création de ce poste en janvier 2024.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction a été créée en janvier 2024. C'est donc une fonction relativement récente.

Par contre, j'utilise beaucoup mon expérience passée, particulièrement en gestion d'équipes, pour tout ce qui concerne la partie sociale et le bien-être. Je connais bien le terrain et l'animation des équipes, ce qui me permet par exemple d'organiser des ateliers. Tout cela vient de mon parcours professionnel.

Pour la partie environnementale, j'avais aussi déjà certaines bases. Je suis certificateur énergétique, depuis 2010-2011, et je me suis toujours intéressé aux questions liées à l'énergie. J'ai aussi suivi une formation de responsable énergie en entreprise.

Donc ces aspects-là n'étaient pas trop difficiles pour moi. En revanche, la partie la plus nouvelle a été la législation, pour laquelle j'ai dû vraiment me remettre à niveau.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.a Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Au départ, quand le poste a été lancé, on pensait être concernés par certaines obligations, comme la CSRD.

On a donc commencé à travailler dans ce sens, avec l'idée qu'il fallait se mettre en conformité. Mais avec les évolutions récentes liées à l'Omnibus, on s'est rendu compte qu'on était finalement hors scope. Il y a donc eu un travail entamé sur la CSRD, qui a ensuite été arrêté ou simplifié.

C'est pareil pour d'autres réglementations, comme celles liées à la déforestation. On avait commencé à avancer sur ces sujets, mais au final, on n'est plus concernés, en partie parce qu'un produit qui entrait dans le périmètre a été arrêté.

Aujourd'hui, on n'est donc pas soumis à ces obligations.

Mais ce qui a marqué le lancement de la fonction, c'est la prise de conscience de tout ce qu'il y avait à faire. Au départ, on pensait surtout travailler sur l'amélioration des pratiques, alors qu'en réalité, il a d'abord fallu comprendre comment se mettre en ordre.

Si oui,

- 4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

- 4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui, on a quand même mis en place une manière de fonctionner pour avancer. En fait, on a créé un service, même si je suis seul impliqué. Mais l'idée, ce n'est pas que la durabilité reste isolée. Au contraire, je considère que la durabilité ne doit plus être la cerise sur le gâteau, mais qu'elle doit faire partie du gâteau.

Donc mon rôle, c'est d'aller dans chaque service et de voir comment on peut améliorer les choses concrètement. Ensuite, la responsabilité est remise dans les équipes. Par exemple, c'est à l'acheteur de travailler avec ses fournisseurs pour intégrer ces aspects-là.

L'idée, c'est vraiment d'intégrer la durabilité dans le fonctionnement global de l'entreprise, plutôt que d'en faire un sujet en marge.

- 4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

C'est une démarche totalement volontaire. Au départ, on pensait qu'on allait être soumis à certaines obligations, mais même quand ces contraintes sont tombées, on a décidé de continuer. En réalité, on faisait déjà certaines choses depuis plusieurs années, mais sans que ce soit structuré ou suivi par une personne dédiée.

Un élément vraiment important, c'est la volonté de la direction. Lors de la fusion il y a quelques années, le CEO a clairement demandé la création d'un poste à temps plein pour concrétiser ces sujets. Il y a donc une vraie impulsion au niveau du top management.

Au sein du comité de direction, plusieurs personnes avaient aussi envie d'aller dans ce sens, même si ce n'est pas le cas de tout le monde. Du côté des employés, c'est quelque chose qui s'est construit progressivement. Comme cela fait plusieurs années qu'on avance sur ces sujets, on a aussi développé une forme de gouvernance participative, en laissant de la place aux collaborateurs.

Aujourd'hui, on engage des personnes, on leur parle de ces enjeux. Donc forcément, cela attire des profils qui y sont sensibles, et cela crée des attentes. Cela se ressent surtout chez les employés plus récents et dans les fonctions de management. C'est un peu moins présent dans les équipes de production, où il y a encore un écart.

De plus, on a réalisé un travail collectif pour construire une feuille de route 2025-2030, avec une centaine d'actions et des engagements. Cette feuille de route est évolutive et sert de fil conducteur.

On a commencé par des actions assez concrètes, comme la mise en place d'outils de suivi de l'énergie, la réalisation d'un premier bilan carbone ou encore le suivi des déchets.

Sur la partie sociale, on travaille aussi sur les formations, les objectifs à atteindre et l'accompagnement des employés, par exemple via une cellule de coaching.

Cette feuille de route nous sert vraiment de base pour avancer et pour suivre les progrès.

Enfin, on a aussi l'objectif de réaliser un premier rapport de durabilité, en s'appuyant sur le cadre VSME. L'idée est d'avoir un cadre structuré, lisible, mais moins contraignant que la CSRD.

L'objectif reste avant tout d'agir concrètement, tout en étant capable de montrer ce qui est fait et de continuer à progresser.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je travaille seul sur ces sujets, dans le sens où je n'ai pas d'équipe. D'un point de vue hiérarchique, je suis responsable et je rapporte directement au CEO. Mais en pratique, la fonction est très transversale.

Je travaille quasiment avec tous les services de l'entreprise. Mon rôle consiste aussi à organiser des ateliers de sensibilisation et à faire le lien entre les départements. Par exemple, je peux travailler avec la production et les RH sur certains sujets, avec les achats sur les fournisseurs, ou encore avec le service qualité.

Il y a toutefois certains départements avec lesquels je travaille plus étroitement. Les ressources humaines sont un partenaire important, en particulier pour tout ce qui concerne l'évolution de la gouvernance et la mise en place d'outils de gouvernance participative.

Je travaille aussi énormément avec le service financier, en particulier pour la collecte des données. Pour le bilan carbone, ce sont les contrôleurs de gestion qui me fournissent une grande partie des informations nécessaires. Nous avons déjà réalisé cet exercice une première fois, et maintenant ils avancent de leur côté, avec des points réguliers pour vérifier que toutes les données sont bien disponibles. Ce service est donc clé pour tout ce qui est reporting et analyse des données.

Dans le cadre de la certification B Corp, ce sont également ces deux services, RH et finance, qui m'ont fourni le plus de données.

Enfin, le service achats est aussi très important, car une grande partie de notre impact est liée aux matières premières. Je travaille donc régulièrement avec eux sur ces sujets. Actuellement, la personne en charge des achats est également impliquée dans le développement produit, ce qui renforce encore les liens entre ces dimensions.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

En externe, il y a finalement peu d'interactions directes. Au niveau des clients, ce sont surtout eux qui viennent vers nous via des questionnaires standardisés, souvent envoyés par les grandes chaînes de distribution. On y répond, et cela leur permet de faire leurs propres analyses, mais il n'y a pas vraiment d'échange ou d'interaction approfondie pour le moment.

En interne, je rends compte principalement au CEO. Je communique aussi au comité de direction, en présentant ce qui a été réalisé sur une année et les objectifs pour l'année suivante. Je fais également des retours au groupe de travail durabilité, avec lequel on a construit la feuille de route et travaillé sur les objectifs. Cela permet de partager les avancées et de maintenir une dynamique collective.

Enfin, pour toucher un maximum de personnes dans l'entreprise, j'utilise aussi des canaux de communication internes, comme Teams ou les écrans internes, afin d'informer les collaborateurs sur l'état d'avancement.

Ce n'est pas du reporting formel au sens strict, mais cela permet de garder tout le monde informé et impliqué.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Oui, il y a des KPIs qui se mettent progressivement en place. Sur le bilan carbone, un premier exercice a été réalisé l'année passée, ce qui a permis de poser une base. A partir de là, on commence à définir des indicateurs plus précis.

Un indicateur utilisé est l'impact CO2 par kilo de produit, qui permet de suivre l'évolution dans le temps.

De manière générale, on utilise des indicateurs assez classiques, et une liste de KPIs est en train de se structurer.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions couvrent plusieurs aspects. Il y a d'abord toute la partie environnementale, avec le bilan carbone et le suivi des données. Cela implique la collecte d'informations et le suivi de l'évolution des impacts.

Je travaille aussi sur des projets concrets, comme l'installation de panneaux photovoltaïques ou des projets de récupération d'énergie. Il y a donc toute une dimension de gestion de projets liés à l'amélioration des performances environnementales.

Ensuite, il y a une partie plus sociale. Je travaille en collaboration avec les RH, même si ce sont elles qui suivent directement certains aspects comme les formations. De mon côté, j'interviens davantage sur la sensibilisation. J'anime des ateliers sur le développement durable au sein de l'entreprise. On est environ 250 personnes, donc cela représente un certain volume, avec plusieurs ateliers organisés sur l'année.

Il y a aussi un travail pour identifier des formations externes ou des moyens de faire évoluer les collaborateurs sur ces sujets. La sensibilisation et l'accompagnement des équipes constituent donc une part importante de mes missions.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, c'est un sujet présent au quotidien dans mon travail. C'est même mon activité principale, j'y consacre 100% de mon temps.

En revanche, ce qui est intéressant, c'est que le travail est très varié. Il n'y a pas de routine. Un jour, je peux être en train de faire un bilan carbone, donc quelque chose de très structuré, assez analytique. Et à un autre moment, je peux être devant un groupe pour animer une formation.

Je peux aussi avoir le rôle de coach, avec des séances en tête-à-tête, ou encore intervenir comme facilitateur dans des ateliers internes. Récemment, j'ai animé un atelier avec les RH pour réfléchir à l'évolution de certaines pratiques. Là, j'étais plutôt dans une logique de gouvernance, en travaillant sur des outils participatifs et des approches comme la sociocratie.

Donc le sujet est bien présent tous les jours, mais avec des casquettes très différentes selon les moments : analytique, animation, coaching ou facilitation.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

C'est particulier, parce que la fonction a été créée récemment et, au départ, on ne savait pas exactement ce qu'il y aurait derrière. J'ai donc construit la fonction en même temps que j'ai pris le rôle, en définissant les objectifs et les priorités.

Cependant, ce qui est clair, c'est que les priorités évoluent très vite, même sur une période courte comme deux ans. Si je prends l'exemple de la réglementation, il y avait au départ un objectif de se mettre en ordre, avec toute une série d'exigences à respecter. Mais on a fait le choix de ne pas mettre toute l'énergie là-dedans.

Le suivi complet de certaines obligations représentait un coût important. Comme le budget était limité, on a préféré investir dans des actions concrètes, même si cela signifiait ne pas être totalement en ordre la première année. Il y avait quand même un travail pour comprendre les exigences réglementaires, mais sans aller jusqu'au bout du processus.

Aujourd'hui, ce sujet prend beaucoup moins de place parce que certaines obligations ne s'appliquent plus. Les priorités changent donc fortement d'une année à l'autre, ce qui demande d'être très agile.

Actuellement, on met davantage l'accent sur la dimension sociale, avec tout ce qui concerne l'accompagnement des employés, le coaching et l'évolution des pratiques internes. Sur la partie environnementale, certains projets demandent des investissements importants, ce qui limite les actions possibles à court terme. Du coup, on consacre davantage de temps à faire évoluer la culture interne.

Donc au final, l'évolution de la fonction se traduit surtout par un changement rapide des priorités, en fonction du contexte, des moyens disponibles et des arbitrages faits au sein de l'entreprise.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?
Je dirais que la première compétence, c'est d'être optimiste. C'est un métier où il peut y avoir des retours en arrière et où on peut se heurter à pas mal de difficultés. Si on n'a pas cet optimisme, c'est compliqué d'embarquer les autres. Par exemple, dans les actions de sensibilisation, si on adopte un discours trop négatif, on ne va pas réussir à mobiliser les gens.

Il faut aussi être très curieux, parce que les sujets sont extrêmement larges. On touche à l'environnement, au social et à la gouvernance, donc à énormément de domaines différents. De mon côté, je ressens que mon expérience opérationnelle est une vraie force. Cela me permet d'avoir une vision assez globale. Je pense que c'est important d'être plutôt un généraliste, capable de comprendre beaucoup de choses, plutôt qu'un expert très spécialisé.

Après, c'est difficile de donner une réponse unique, parce que le métier peut être très différent d'une entreprise à l'autre. Dans certaines structures, il y a une forte dimension réglementaire, avec beaucoup de procédures. Ce n'est pas forcément quelque chose qui me correspond, mais cela montre bien que les attentes peuvent varier.

Dans tous les cas, il faut être agile, capable de passer d'un sujet à un autre et de changer de casquette régulièrement. Même si certaines parties du métier sont plus cadrées, il faut rester capable de s'adapter en permanence.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense que c'est possible pour différents types de profils, parce qu'il y a beaucoup de choses qui s'apprennent.

Après, je pense que c'est surtout un métier de cœur. Si ce ne sont pas des sujets qui nous intéressent aussi dans la vie privée, c'est difficile de vraiment faire ce métier. On peut toujours le faire de manière plus administrative, en remplissant des cases, mais c'est compliqué d'être responsable de ces sujets sans y être réellement sensible.

Il y a aussi une certaine cohérence à avoir. Chercher à améliorer les impacts de l'entreprise tout en ayant des comportements totalement opposés dans sa vie personnelle, ça peut vite devenir difficile à assumer.

Je vois aussi autour de moi des profils très variés. Certains viennent d'écoles de commerce, d'autres de la finance, des ressources humaines ou encore de la qualité. Ce sont des domaines qui touchent déjà à ces enjeux d'une manière ou d'une autre.

Donc oui, il n'y a pas un parcours unique, mais il faut une vraie capacité à apprendre en continu et à rester curieux. Comme les sujets évoluent vite, il faut constamment se tenir à jour.

Enfin, le métier peut être très différent selon les entreprises. Dans certains cas, il est surtout centré sur la conformité réglementaire, alors que dans d'autres, il y a une réelle volonté de transformation. Et forcément, ça influence beaucoup le rôle.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Pour moi, cette fonction devrait être rattachée directement à la direction, voire au CEO. Le fait de faire partie du cercle stratégique change vraiment les choses. Cela permet de porter les sujets directement au bon niveau, sans devoir passer par plusieurs niveaux hiérarchiques. L'impact est clairement plus important.

Quand on doit remonter l'information via plusieurs intermédiaires, le message peut se diluer et les décisions prennent plus de temps. A l'inverse, lorsqu'on est directement impliqué dans les discussions stratégiques, on peut vraiment influencer les orientations.

Idéalement, le top serait que ces sujets soient portés directement par la direction, afin de construire la stratégie ensemble et d'avoir un réel levier d'action.

La fonction doit aussi être très transversale. Elle doit toucher à tous les départements, parce que les enjeux ESG concernent l'ensemble de l'entreprise. A ce niveau-là, je vois assez bien un fonctionnement similaire à celui des ressources humaines.

On essaie également d'avoir une organisation assez plate, avec une gouvernance participative. Dans notre cas, on parle plutôt de cercle stratégique que de comité de direction. Ce type d'organisation facilite les échanges et permet d'impliquer davantage de personnes.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi, ce sont les retours en arrière. On sent que le sujet a perdu en importance dans les priorités globales. Avant le Covid, c'était clairement dans le top des préoccupations, alors qu'aujourd'hui, c'est redescendu.

Le contexte joue énormément. Entre les crises, les guerres ou encore les enjeux économiques comme les droits de douane, il y a toujours des urgences qui prennent le dessus. Pour une entreprise, perdre une partie de son chiffre d'affaires du jour au lendemain devient évidemment une priorité immédiate.

Dans ce contexte, le défi, c'est de continuer à faire comprendre que la durabilité reste un sujet important et urgent, même s'il n'est pas toujours perçu comme tel. Il faut réussir à maintenir le cap alors qu'il y a en permanence des sujets plus court terme qui passent devant. C'est un vrai combat au quotidien.

Donc le défi, c'est de continuer à avancer malgré tout, petit à petit, sur le moyen terme, en acceptant que cela prenne du temps. Cela demande aussi beaucoup de patience, pour garder le sujet vivant et continuer à le faire progresser dans l'entreprise.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

C'est une question assez difficile, parce que le sujet évolue énormément et reste assez incertain. Si on parle en termes de fonctions ou de services, j'ai l'impression que ces dernières années, certaines

entreprises ont engagé des personnes pour répondre à des obligations spécifiques, et qu'aujourd'hui, il y a aussi des mouvements inverses, avec des ajustements ou des réductions.

Donc l'évolution n'est pas forcément linéaire, et on ne sait pas encore très bien dans quelle direction ça va aller. Pour moi, le plus important, c'est d'être agile et adaptable, pour continuer à faire vivre le sujet de la durabilité malgré les fluctuations du contexte.

Il y a aussi une notion qui devient importante, c'est celle de résilience. Le rôle, au-delà de la durabilité, consiste aussi à rappeler qu'il ne faut pas se focaliser uniquement sur le court terme. On est souvent confronté à des urgences immédiates, mais notre rôle est aussi de dire : attention, il y a des enjeux à moyen et long terme qu'il ne faut pas négliger.

Peut-être que la fonction va évoluer dans ce sens-là, avec un positionnement davantage lié à la robustesse ou à la capacité des entreprises à anticiper les risques futurs.

Cela pourrait même passer par un changement de nom de la fonction. On ne parlera peut-être plus de RSE ou d'ESG au sens strict, mais plutôt de personnes qui jouent un rôle de « gardiens du moyen et du long terme » au sein de l'entreprise.

Fonction du répondant : Sustainability Manager

ID : E10

Date : 26/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Donc, ma fonction, c'est Sustainability Manager, au niveau du groupe.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Cela fait un peu plus d'un an que j'occupe cette fonction, depuis début 2025. Avant cela, j'ai eu une carrière essentiellement commerciale, dans différents secteurs.

Si je m'occupe aujourd'hui de la durabilité, c'est parce que mon supérieur hiérarchique, qui fait partie du comité de direction au niveau du groupe, est en charge de ces sujets. C'est lui qui a lancé la stratégie ESG mise en place en 2023. Mais, faute de temps, il ne pouvait pas en assurer le suivi au quotidien.

Un poste a donc été ouvert en interne fin 2024, et j'ai décidé de postuler. Il y avait deux raisons principales à cela. D'une part, j'avais un peu fait le tour de la fonction commerciale et je ressentais le besoin de changer de dynamique. D'autre part, cela me permettait de travailler sur des sujets différents et avec d'autres interlocuteurs.

J'ai obtenu la fonction et donc complètement changé de domaine. En ce qui concerne mes compétences en durabilité, je n'avais pas de formation spécifique au départ. J'ai toutefois suivi un certificat universitaire en développement durable à HEC au cours de l'année précédente.

En parallèle, les échanges avec différents acteurs du secteur m'ont également permis de monter progressivement en compétence sur ces thématiques.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction existe depuis fin 2024, début 2025. En réalité, la démarche ESG a été initiée auparavant, avec la mise en place d'une stratégie ESG en 2023. Cette stratégie a été portée par un membre du comité de direction, qui en avait la responsabilité.

Cependant, le suivi opérationnel au quotidien n'était pas possible à ce moment-là, faute de temps. C'est pour cette raison qu'un poste dédié a été créé en interne fin 2024, afin de pouvoir assurer le déploiement et le suivi de cette stratégie.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Oui, l'entreprise est soumise à la CSRD. Initialement, nous devions y être soumis à partir de 2026. Suite aux évolutions liées à la proposition Omnibus, cette échéance a été reportée de deux ans, ce qui signifie que nous devons publier notre premier rapport en 2028. A l'heure actuelle, la communication sur la durabilité reste encore limitée. Elle se fait principalement via le rapport

d'activité public, mais de manière assez réduite. Cela s'explique en partie par le fait que le rapport d'activité 2024 reprend les données de 2023, période durant laquelle peu d'actions étaient encore mises en place. En 2025, la situation reste assez similaire, mais progressivement, de plus en plus d'initiatives sont développées sur les différents volets de l'ESG.

D'année en année, on monte en compétences et les actions se structurent davantage.

Ce qui est important à savoir c'est qu'une partie importante du travail a déjà été réalisée en amont. Nous disposons par exemple d'une matrice de double matérialité depuis 2023, ce qui permet de clarifier les priorités. Des plans d'action sont également en place. L'enjeu aujourd'hui est surtout une question de timing : il faut laisser le temps de déployer ces actions et d'en mesurer les résultats.

Lorsque le reporting CSRD devra être publié, il sera évidemment beaucoup plus complet et structuré.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Je dirais que oui et non. Oui, dans le sens où nous sommes contraints par la réglementation européenne, et la CSRD est quelque chose auquel nous allons devoir nous conformer. Mais en même temps, non, parce que nous étions déjà engagés dans cette dynamique avant même ces obligations.

En réalité, il y a trois raisons principales qui expliquent pourquoi on fait de la durabilité aujourd'hui au niveau du groupe. La première, c'est effectivement la réglementation, avec les exigences européennes comme la CSRD.

La deuxième raison est liée à notre secteur d'activité, les banques restent elles-mêmes soumises à des obligations en matière de durabilité. Elles répercutent donc ces exigences sur leurs clients. Concrètement, elles veulent s'assurer que nous avons une démarche ESG solide pour pouvoir continuer à nous financer. Donc la durabilité devient aussi une condition pour accéder aux sources de financement.

La troisième raison, qui est la plus importante d'un point de vue stratégique, concerne le marché. Aujourd'hui, nos clients (qu'il s'agisse de grandes organisations ou même d'Etats dans le cadre d'appels d'offres internationaux) demandent de plus en plus de garanties en matière de durabilité. Si nous ne sommes pas en mesure de démontrer notre engagement, nous risquons d'être exclus de certains marchés.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il est donc essentiel d'intégrer ces enjeux. C'est dans ce contexte que, depuis 2023, la stratégie ESG fait pleinement partie de la stratégie du groupe. Des thématiques ont été définies, des plans d'action ont été mis en place et nous avançons progressivement vers les objectifs fixés.

L'objectif est de pouvoir répondre à ces différentes attentes et de démontrer concrètement notre engagement.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Dans les faits, travailler seul sur ces sujets est impossible, surtout à l'échelle du groupe. Je suis responsable de la durabilité au niveau du groupe, qui représente environ 4000 personnes, avec 23 entités de production réparties dans 9 pays. Il est donc évident que je ne peux pas tout gérer seul.

Mon rôle consiste surtout rendre opérationnelle la stratégie ESG définie au niveau du groupe. Pour cela, je m'appuie sur un réseau de relais locaux dans chaque entité. Ce sont des personnes qui consacrent tout ou partie de leur temps aux sujets de durabilité.

Dans les plus petites entités, j'ai généralement un seul interlocuteur qui couvre les trois dimensions de l'ESG. Dans les sites les plus importants, il y a plusieurs contacts, chacun spécialisé sur une thématique. Je suis en contact régulier avec ces personnes pour assurer le suivi des actions, leur mise en œuvre et la préparation du reporting.

On travaille aussi beaucoup en anticipation de la CSRD. Même si l'échéance a été reportée, on a fait le choix de continuer à avancer. L'objectif est de structurer dès maintenant la collecte des données, pour éviter d'être pris de court plus tard.

Concrètement, on vise à réaliser un premier reporting test en interne en 2027, afin de vérifier que la chaîne de collecte de données est fiable. Si ce n'est pas le cas, cela nous permettra d'identifier les ajustements nécessaires avant la première publication officielle.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

La stratégie ESG a été décidée au niveau du conseil d'administration, qui a ensuite donné mandat au comité de direction pour l'opérationnaliser. De mon côté, je rends compte principalement à mon supérieur hiérarchique, qui fait partie du comité de direction et qui est en charge de la durabilité au niveau du groupe.

Nous sommes en contact régulier, avec des échanges fréquents sur les avancées en matière de durabilité. Il joue ensuite un rôle de relais auprès du comité de direction.

Le comité de direction, de son côté, communique avec le conseil d'administration pour faire un point sur l'état d'avancement des actions mises en place.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

A ce stade, il n'y pas encore de reporting formalisé au sens strict. Il existe bien des plans d'action et des tableaux de bord de suivi, qui permettent de structurer les informations et de suivre les avancées. Toutes les données sont collectées.

En revanche, depuis que j'ai repris la fonction, il ne m'a pas encore été demandé de produire un rapport synthétique à destination du comité de direction. Cela s'explique par le fait qu'il y a actuellement d'autres priorités au niveau du comité de direction.

Aujourd'hui, il y a une forme de confiance dans le fait que les sujets sont bien suivis et maîtrisés. Cela ne nécessite donc pas encore la mise en place d'un reporting formel régulier à ce niveau. Cependant, j'anticipe qu'à terme, ce type de reporting sera demandé, dans le cadre de la structuration progressive de la démarche et des futures obligations.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions s'inscrivent dans le cadre de la stratégie ESG du groupe. Dans cette stratégie, nous avons défini quatre piliers d'action : les trois piliers ESG classiques, auxquels s'ajoute un quatrième pilier lié au produit, en raison de notre activité industrielle.

Pour chacun de ces piliers, des thématiques prioritaires ont été identifiées. Au total, huit thématiques ressortent de la matrice de double matérialité. Ces thématiques sont ensuite déclinées en plans d'action concrets. Ces plans d'action reposent sur des objectifs définis dans le temps, souvent chiffrés, qui permettent de structurer la démarche. Il s'agit généralement d'objectifs à moyen terme.

Si je prends la dimension environnementale, l'objectif global est d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050, en ligne avec les recommandations européennes. Pour y parvenir, des étapes

intermédiaires ont été fixées, en commençant par les émissions les plus directement maîtrisables (scopes 1 et 2), avant d'intégrer progressivement le scope 3, qui concerne l'ensemble de la chaîne de valeur et qui est plus complexe à gérer.

Mon rôle consiste donc à suivre ces objectifs et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour progresser. Nous arrivons aujourd'hui à une phase plus opérationnelle, avec la finalisation des bilans carbone et la mise en place prochaine d'un outil de gestion dédié. Cet outil permettra de construire une feuille de route de décarbonation, basée sur une année de référence et des objectifs futurs.

L'idée est d'identifier clairement les actions à mener, leur calendrier et leur impact, afin de pouvoir se projeter dans le temps. Cela permet aussi d'anticiper les besoins budgétaires. Sans cette planification, on risquerait de devoir lancer des actions coûteuses sans les avoir prévues, ce qui pourrait freiner leur mise en œuvre.

Avec cette feuille de route, on peut définir, année par année, les investissements nécessaires et aligner les décisions avec les objectifs fixés. Cela sert également d'outil de pilotage pour le comité de direction. Si certaines décisions sont prises, par exemple ne pas investir dans une technologie donnée, il devient possible d'en mesurer les conséquences sur les objectifs de décarbonation.

L'enjeu est donc d'avoir une vision claire à moyen terme, afin de pouvoir piloter la transformation et sécuriser l'atteinte des objectifs.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

A mon niveau, c'est un sujet présent au quotidien, et cela représente 100% de mon activité. Cela s'explique par le fait que je travaille au niveau du groupe, avec de nombreuses entités, ce qui implique un volume de travail important.

Cependant, je ne peux pas gérer cela seul. C'est pour cette raison que je m'appuie sur des relais dans les différentes entités. Pour ces personnes, la durabilité ne constitue qu'une partie de leur mission. Elle s'ajoute à leurs responsabilités principales.

Pour les motiver et s'assurer qu'ils y consacrent le temps nécessaire, une des approches mises en place consiste à intégrer la durabilité dans leurs objectifs individuels. Concrètement, au moins un objectif lié à ces enjeux est inclus dans leur évaluation, ce qui a un impact sur leurs primes de fin d'année.

Cela permet d'encourager leur implication et de garantir que les sujets de durabilité soient réellement pris en compte au niveau local.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, la fonction évolue clairement. Elle évolue d'abord avec le temps, parce qu'il y a de plus en plus de projets qui se mettent en place dans les différents domaines.

Elle évolue aussi dans la manière dont on communique sur ces sujets. Aujourd'hui, la durabilité reste encore assez floue pour beaucoup de personnes dans l'entreprise. L'un des objectifs est donc de la rendre plus compréhensible et concrète. On travaille donc sur la mise en place d'outils de communication interne, comme des modules d'e-learning ou des capsules vidéo, pour expliquer ce qu'est la durabilité et surtout faire le lien avec les activités du quotidien.

L'idée est que chacun puisse mieux comprendre ces enjeux, s'y reconnaître et contribuer à son niveau. Il est important de montrer que la durabilité ne se résume pas à une tendance, mais qu'elle répond à des enjeux concrets.

Dans notre cas, il y a aussi une volonté d'être reconnu comme un acteur sociétal au niveau local. Cela passe par des actions liées au bien-être au travail, à la diversité, à l'inclusion ou encore à l'intégration de personnes en situation de handicap.

Ce sont des initiatives concrètes, auxquelles les collaborateurs peuvent plus facilement s'identifier.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ? Il faut avant tout des compétences en gestion de projet. La difficulté, c'est que cette gestion de projet se fait de manière transversale, avec différents départements, sans lien hiérarchique direct. L'enjeu est donc de réussir à fédérer les personnes autour des projets.

Cela demande des compétences en communication et en relationnel, pour pouvoir mobiliser les équipes et donner envie de travailler ensemble. Il faut aussi une certaine forme de charisme, pour embarquer les gens et faciliter la collaboration.

En même temps, il est important d'avoir de la rigueur, en particulier dans le respect des délais et dans la capacité à travailler parfois sous pression. Il faut également avoir un intérêt réel pour ces sujets. Occuper ce type de fonction sans y être sensible ou sans y trouver de sens serait difficile sur le long terme.

Ce que je trouve intéressant dans ce métier, c'est qu'il est très varié. Il implique beaucoup d'échanges avec les autres, même si ce sont désormais des interlocuteurs internes. D'une certaine manière, mes « clients » sont aujourd'hui en interne.

Cela demande d'aller à la rencontre des personnes, d'expliquer, de convaincre, et de s'adapter à différents profils. C'est aussi un travail dans lequel on peut se projeter sur le long terme, parce qu'il y a énormément de choses à faire et que ces sujets s'inscrivent dans la durée.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je dirais avant tout que c'est une question d'état d'esprit. Pour moi, le plus important, c'est d'avoir envie d'apprendre, de se challenger et de s'intéresser aux thématiques liées à la durabilité.

Chacun arrive avec son propre bagage. De mon côté, j'ai une formation d'ingénieur, ce qui m'apporte une certaine rigueur et une approche assez structurée. Mon parcours m'a aussi amené à faire de la gestion de projet, ce qui influence ma manière de travailler.

Mais il n'y a pas de profil type pour ce genre de fonction. Ce qui compte vraiment, c'est l'intérêt pour ces sujets et la volonté de découvrir de nouvelles choses. Il faut être prêt à sortir de sa zone de confort.

Par exemple, j'ai participé à une initiative autour du handicap, avec des porteurs de projets, pendant plusieurs jours. C'était quelque chose que je n'avais jamais fait auparavant, mais l'expérience a été très enrichissante, tant au niveau humain que sur l'énergie qui s'en dégageait. Ce type d'expérience montre que la durabilité ne se limite pas à des aspects techniques ou réglementaires, mais inclut aussi une dimension humaine et sociale très forte.

A partir du moment où quelqu'un ne se sent pas concerné par ces enjeux, il sera plus difficile pour lui de s'inscrire dans ce type de démarche.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

A ce niveau-là, je considère que l'organisation actuelle fonctionne bien. Mon supérieur hiérarchique fait partie du comité de direction du groupe, ce qui me permet d'avoir un relais direct au plus haut niveau. Cela facilite clairement les choses en termes d'impact et de communication.

En ce qui concerne l'organisation du travail, j'ai une grande autonomie. J'ai des objectifs définis, principalement à moyen terme, mais je suis libre de m'organiser comme je le souhaite pour les atteindre. Tant que je peux démontrer que les actions mises en place permettent d'avancer vers ces objectifs, je dispose d'une flexibilité importante, que ce soit dans le choix des actions ou dans la gestion du timing.

Je suis également en contact régulier avec mon supérieur hiérarchique, avec qui j'échange fréquemment sur les avancées. Je le tiens informé de manière continue, ce qui permet d'assurer un bon suivi.

Globalement, cette organisation est plutôt fluide et permet de travailler dans de bonnes conditions.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Au niveau réglementaire, le défi consiste surtout à rester informé des évolutions. Pour cela, on s'appuie à la fois sur les départements en interne et sur des cabinets externes qui nous accompagnent et nous aident à mieux comprendre les changements. Mais les principaux défis sont ailleurs.

Le premier est d'ordre financier. Mettre en place des actions en matière d'ESG représente un coût. La difficulté est de réussir à justifier ces investissements, en montrant les bénéfices à moyen et long terme. Or, les analyses financières restent souvent centrées sur le court terme, ce qui complique ce type de démarche.

Le deuxième défi concerne les ressources, en particulier le temps disponible. Comme je l'expliquais, les actions liées à l'ESG viennent généralement s'ajouter aux missions existantes des collaborateurs. Leur charge de travail n'est pas forcément adaptée en conséquence. Cela crée des situations différentes selon les personnes. Certains collaborateurs sont naturellement sensibles à ces enjeux et vont s'organiser pour y consacrer du temps. Pour d'autres, c'est plus difficile, car cela peut être perçu comme une contrainte supplémentaire. Dans ces cas-là, il faut faire preuve de persuasion, de diplomatie et de pédagogie pour les accompagner.

Un autre enjeu est lié au fait que ces actions s'inscrivent dans la durée. Par exemple, pour la collecte de données (CSRD, bilan carbone...), il ne s'agit pas d'un exercice ponctuel, mais d'un processus qui va se répéter. Il est donc important que les équipes apprennent à structurer leur travail, à documenter les démarches et à identifier les sources d'information, afin de ne pas devoir recommencer à zéro chaque fois. Cela permet de gagner en efficacité sur le long terme et de mieux se préparer aux exigences futures.

Malgré cela, la question des ressources reste un point de vigilance, particulièrement dans certaines entités où la charge de travail est déjà élevée.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Aujourd'hui, c'est encore difficile de dire précisément comment la fonction va évoluer. A titre personnel, ce que j'aimerais, ce serait de pouvoir développer une véritable équipe dédiée à la durabilité, avec une entité structurée au niveau du groupe et davantage de ressources pour assurer le suivi des actions. Pour l'instant, ce n'est pas du tout d'actualité, mais cela pourrait devenir pertinent à terme.

On est encore au début de la démarche, donc on arrive à fonctionner comme ça. Mais avec la croissance du groupe, suite à des acquisitions récentes, la situation devient plus complexe. Plus il y a d'entités à gérer, plus la collecte et la centralisation des données deviennent chronophages. Dans ce cas, disposer de plus de ressources pourrait faciliter le travail et permettre d'aller plus loin.

Quand je compare avec d'autres entreprises de taille similaire, certaines disposent déjà de structures plus étoffées sur ces sujets, avec plusieurs personnes dédiées. Donc, à terme, il est possible que la fonction évolue vers quelque chose de plus structuré, avec davantage de moyens.

Fonction du répondant : Directeur d'usine

ID : E11

Date : 27/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis directeur d'usine et je fais partie du comité exécutif. Je supervise les activités de production, les aspects techniques, la supply chain, ainsi que la sécurité et l'environnement.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Je suis dans l'entreprise depuis environ 35 ans. Quand je suis arrivé, on était moins de 15 personnes, alors qu'aujourd'hui on est autour de 200 personnes sur le site et environ 250 au niveau du groupe. L'entreprise est active dans le secteur pharmaceutique, avec des activités en phytothérapie, et elle a connu une croissance assez forte, autour de 15% par an.

Au départ, j'ai été engagé pour m'occuper du contrôle qualité. Ensuite, j'ai évolué vers des fonctions de responsable qualité, puis directeur de production, et enfin directeur d'usine.

Par rapport aux compétences en matière de durabilité, ce n'est pas quelque chose qui vient d'une formation spécifique. C'est plutôt venu progressivement, en particulier parce que dans mes fonctions, j'ai récupéré des responsabilités liées à la sécurité et à l'environnement. Il y a aussi une part de conviction personnelle, je suis assez sensible à ces questions, et c'est une matière qui m'intéresse.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

/

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

Il n'y a pas de fonction formelle avec le titre de RSE ou ESG aujourd'hui. Pendant longtemps, il y a eu un gros travail de sensibilisation, porté par la direction. Cette sensibilisation passait par le comité exécutif, les managers, et aussi par des moments collectifs où on partageait les résultats de l'entreprise et ses ambitions. L'idée était vraiment de faire percoler cette sensibilité environnementale dans toute l'entreprise.

A un moment donné, on a voulu formaliser davantage, et on a décidé de passer par une certification environnementale. On a engagé une personne qui avait une double casquette sécurité-environnement, et on a obtenu la certification. On l'a gardée pendant environ cinq ans, avec des audits réguliers. Mais on a arrêté parce que les attentes devenaient très orientées procédures, et ça ne correspondait pas à notre vision. On ne voyait pas le sens de produire énormément de documentation sans impact réel. Ensuite, on a créé un poste de responsable carbone. L'idée était bonne, mais ça n'a pas bien fonctionné. On a placé cette personne dans une position très difficile, comme un « satellite » qui devait aller convaincre tous les services d'intégrer des contraintes supplémentaires. Ça a généré des résistances, et les initiatives mises en place n'étaient pas toujours bien acceptées.

On s'est rendu compte que l'erreur venait du fait que la dynamique ne venait pas suffisamment de la direction. Aujourd'hui, on a changé d'approche : la responsabilité est portée par le comité exécutif, et chaque directeur doit intégrer des objectifs environnementaux dans ses responsabilités.

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

Aujourd'hui, tout est principalement ramené à ce plan d'action bas carbone. Mon rôle personnel est d'être en première ligne sur ce projet. On a constitué, au sein de l'entreprise, un trio qui pilote le sujet : il y a moi, la responsable des ressources humaines et la responsable financière. Nous sommes les trois personnes les plus directement impliquées dans la construction de cette démarche.

Concrètement, dans les réunions avec le cabinet externe qui nous accompagne, nous sommes pratiquement toujours présents à trois. Comme nous sommes aussi, sans doute, les personnes les plus convaincues sur ces enjeux, nous travaillons ensemble pour définir les stratégies qui permettront d'enclencher la démarche.

L'idée n'est pas simplement d'avancer techniquement ; l'idée, c'est surtout d'embarquer tout le monde. Il faut embarquer le comité exécutif, puis derrière lui le comité opérationnel, malgré certaines réticences. Donc mon rôle est à la fois un rôle de pilotage, de réflexion stratégique, mais aussi de mobilisation interne.

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Pendant un temps, on a cru que ça allait nous concerner, en particulier avec la CSRD. On a eu des réunions, des briefings, le sujet a vraiment plané au-dessus de nous. Mais finalement, cela ne s'est pas concrétisé pour nous, parce que les critères ont été revus et que l'obligation a été limitée aux entreprises de plus grande taille. Donc, à ce stade, nous ne sommes pas directement soumis à cette obligation.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui. Aujourd'hui, il y a deux grands volets. Le premier, qui est pour moi le plus structurant, c'est le plan d'action bas carbone. Pour le construire, on a fait appel à un cabinet externe spécialisé. On les avait déjà sollicités en 2023, pour un exercice prospectif autour des dérèglements climatiques. A ce moment-là, ils nous avaient aidés à réfléchir à la stratégie de l'entreprise face aux futurs possibles liés au climat. Cet exercice a été marquant, parce qu'il donnait une vision concrète, et même assez effrayante, de ce qui nous attend si rien ne change. Je pense que cela avait vraiment secoué certaines personnes du comité exécutif, en particulier les moins convaincues.

Ensuite, en 2024 et 2025, d'autres projets prioritaires ont empêché de poursuivre immédiatement cette dynamique. Mais quand on a dû repenser toute notre approche environnementale, on s'est rapidement tournés de nouveau vers ce cabinet, parce qu'on les avait trouvés très pertinents. On leur a clairement expliqué que cela faisait des années qu'on parlait d'environnement dans l'entreprise, que le sujet pouvait être clivant, un peu comme la politique ou la religion, et qu'on avait déjà « tiré des cartouches à blanc » avec certaines tentatives précédentes. On leur a donc dit que cette fois, il fallait que la démarche soit la bonne, qu'elle soit embarquante, qu'elle prenne en compte les freins, et qu'elle permette d'obtenir une vraie adhésion.

Le plan a été lancé il y a environ deux mois. Cela a commencé par une présentation de leur méthodologie au comité exécutif et au comité opérationnel. Ensuite, ils ont mené des interviews avec tous les managers et tous les directeurs, pour recueillir leur perception de ce qui a déjà été fait, leur vision de l'avenir, et les éventuels blocages. L'idée est d'arriver à une priorisation claire des actions, avec un benchmark par rapport à d'autres entreprises du secteur, en Belgique et en Europe, surtout dans le domaine de la phytothérapie mais pas uniquement.

Ce plan va couvrir des sujets comme les énergies renouvelables, le photovoltaïque, les systèmes de batteries, les équipements techniques trop énergivores, mais aussi des éléments plus complexes comme la conception des produits, le transport aérien, les emballages, la taille des cartons, etc. Certaines actions seront relativement simples, par exemple remplacer un équipement ou installer des panneaux. D'autres seront beaucoup plus complexes, parce qu'elles touchent au cœur du métier.

Ce plan sera partagé au comité exécutif, et chacun devra se fixer des objectifs. L'idée n'est pas de faire tout, tout de suite, ni de prendre des engagements gigantesques, mais d'avancer pas à pas, en faisant chaque année un progrès concret.

Le second volet est plus informel, mais il joue aussi un rôle important. On a mis en place deux groupes internes, sur base volontaire : un groupe People et un groupe Planet. L'idée, c'est de ne pas travailler uniquement sur les gros chantiers stratégiques, mais aussi sur l'animation et la sensibilisation du personnel.

Toute l'entreprise, par exemple, a participé à des fresques du climat. On a aussi organisé des ateliers sur la biodiversité. Dans le groupe People, on met en place des initiatives liées au bien-être, comme une donnerie, des petits-déjeuners, des cours de yoga, etc. Dans le groupe Planet, on organise des actions plus directement liées à l'environnement, comme des challenges mobilité, une plantation de verger, des ateliers nichoirs, ou encore des moments de sensibilisation plus ludiques, comme un apéro à base d'insectes pour illustrer les enjeux liés à l'alimentation et à la consommation d'eau.

Pour moi, cette dimension ludique est importante. Il faut que les gens adhèrent, que ce soit vivant, amusant, et qu'ensuite on puisse expliquer le sens derrière l'activité.

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

Je dirais qu'il y a une double motivation. D'un côté, il y a une conviction interne, historiquement portée par la direction et relayée depuis des années dans l'entreprise. Il y a une vraie sensibilité environnementale qui existe depuis longtemps, même si elle a pris différentes formes.

De l'autre côté, il y a de plus en plus de pressions externes. Même si nous ne sommes pas soumis à une obligation réglementaire comme la CSRD, nous avons des investisseurs ou partenaires financiers qui nous demandent des retours sur notre politique environnementale ou RSE. De plus en plus, des clients, et parfois même des fournisseurs, nous sollicitent aussi. Il existe maintenant des plateformes en ligne qui évaluent le niveau de maturité RSE d'une entreprise. Donc, même sans obligation légale directe, cela devient quelque chose de plus en plus présent et systématique.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je ne travaille pas seul. Aujourd'hui, le pilotage rapproché se fait d'abord à trois, avec la responsable RH et la responsable financière. Mais à terme, l'idée est que cela concerne tous les départements.

Tout va découler du plan d'action bas carbone. Les premières actions concerneront sans doute davantage les dimensions techniques, comme le remplacement de certains équipements, l'installation de panneaux photovoltaïques ou la gestion énergétique. Mais plus on descendra dans la liste des actions, plus il faudra que chaque directeur ait au moins un projet à porter, et qu'il le fasse ensuite percoler dans son propre département.

Donc oui, il y aura une transversalité plus large. Maintenant, il est évident que ce sera plus facile d'identifier des projets impactants dans certains départements que dans d'autres. Aller chercher des leviers d'action très concrets dans les fonctions techniques ou industrielles est sans doute plus simple que dans des fonctions comme la comptabilité ou les affaires réglementaires. Mais l'idée de fond reste que c'est une responsabilité qui doit être portée pour l'ensemble du management.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Je rends principalement compte des avancées environnementales au comité exécutif. Chaque mois, les directeurs transmettent un rapport d'activité au CEO, et les éléments importants sont ensuite repris et discutés en comité exécutif.

Dans ces rapports, tout ce qui concerne les avancées environnementales sera intégré. Et s'il y a des points de blocage liés à certaines actions, c'est aussi en comité exécutif qu'on en discute, en particulier pour se demander comment dépasser ces obstacles.

En externe, jusqu'à présent, je rends surtout des comptes à distance, via des questionnaires ou des plateformes. Nous n'avons pas encore été confrontés à un audit externe spécifiquement centré sur la RSE. Par contre, nous avons déjà dû présenter notre politique RSE à certains investisseurs qui disposaient eux-mêmes d'un comité RSE. Mais cela s'est fait dans un cadre plutôt cordial et non dans une logique d'audit formel.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

L'outil principal, c'est le bilan carbone. On en réalise depuis plusieurs années, probablement autour de sept bilans carbone jusqu'à présent. Cela n'a pas été simple au départ pour stabiliser une méthode qui soit reproductible d'une année à l'autre et pour définir précisément le périmètre à prendre en compte.

Par exemple, une question importante s'est posée sur le transport jusqu'au client. Comme ce sont les clients qui organisent l'enlèvement des marchandises, ils peuvent choisir un transport en camion, en avion ou en bateau, ce qui change fortement l'impact environnemental, alors que nous n'avons pas directement la main dessus. Malgré cela, nous avons choisi d'élargir le périmètre jusqu'à l'arrivée des produits à destination, précisément parce que cela permet ensuite d'interpeller les clients sur leur part dans le poids carbone global.

Ce bilan carbone est présenté et commenté en comité exécutif. Il sert à réfléchir aux objectifs de l'année suivante. Il est aussi présenté à l'ensemble de l'entreprise. En plus de cela, il y a donc les rapports d'activité internes, les questionnaires externes, et les retours demandés par certains investisseurs ou clients.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Aujourd'hui, mes principales missions portent surtout sur la construction et le pilotage du plan d'action bas carbone. Il s'agit d'élaborer une stratégie crédible, de travailler avec le cabinet externe, d'identifier les actions prioritaires, de préparer la manière dont elles vont être réparties entre les membres du comité exécutif, et surtout de faire en sorte que la démarche soit acceptée et portée au bon niveau.

Il y a aussi tout un travail de sensibilisation, qui reste important. Cela passe par des initiatives collectives, des ateliers ludiques et pédagogiques, mais aussi par un travail plus subtil de culture interne. L'enjeu n'est pas seulement de faire des actions environnementales ; c'est de faire en sorte qu'elles soient comprises, appropriées et qu'elles deviennent progressivement une partie du fonctionnement de l'entreprise.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Je ne saurais pas dire exactement quelle proportion de mon temps cela représente. Ce que je peux dire, c'est que ça ne représente certainement pas 50% de mon travail. Mon rôle de directeur d'usine reste évidemment centré sur beaucoup d'autres responsabilités.

En même temps, ce n'est pas non plus un sujet marginal. Ce qui a changé, c'est que la responsabilité n'est plus concentrée sur une seule personne à temps plein, comme c'était le cas quand nous avions

une responsable carbone. Aujourd'hui, cette responsabilité a été éclatée entre l'ensemble du management de l'entreprise. Donc, le sujet est plus diffus, mais il est aussi plus intégré.

Il reste quand même une personne qui prend en charge la mise à jour annuelle du bilan carbone, et cela peut représenter plusieurs semaines de travail concentré.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, elles ont clairement évolué. Je dirais même qu'elles ont beaucoup « splité ». On a essayé plusieurs pistes : la sensibilisation informelle, la certification, le poste dédié de responsable carbone, puis maintenant une approche beaucoup plus intégrée via le comité exécutif. On a été dans une logique de test, puis de mesure de l'efficacité, puis de réajustement. On a essayé différentes formules, on a appris de nos erreurs, et aujourd'hui on cherche à se perfectionner.

Je pense que l'approche choisie cette année est la bonne, parce qu'à partir du moment où le comité exécutif est réellement convaincu, où il y a un alignement clair entre les directeurs, les choses avancent beaucoup mieux.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ? En dehors de compétences techniques, par exemple sur le bilan carbone, je pense qu'il faut surtout avoir de la psychologie. Pour moi, c'est vraiment essentiel.

Je pense qu'il y a eu, dans la société en général, une erreur de stratégie dans la manière d'aborder l'écologie, à savoir une forme d'écologie punitive. C'est comme ça que beaucoup de gens l'ont ressentie. Or, la société n'est pas forcément prête à recevoir ce discours de manière frontale. En entreprise, c'est pareil. Si on arrive avec une posture trop dure, trop culpabilisante, on provoque du rejet. Donc, pour moi, les qualités importantes sont : la psychologie, la communication, la stratégie, et la capacité à aborder les sujets de manière progressive. Il faut être quelqu'un de « rond », dans le sens où il ne s'agit pas de bouleverser brutalement l'organisation de l'entreprise, mais de faire monter une marche à la fois, dans le bon sens.

Je pense aussi qu'il faut une vraie sensibilité personnelle à ces enjeux. Cela ne doit pas être simplement un technicien. Il faut qu'il y ait quelque chose de l'ordre de la conviction, du cœur, presque de la passion.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je ne pense pas qu'il y ait un profil unique ou un parcours type obligatoire. En revanche, il faut absolument avoir le bon état d'esprit.

Quand on a recruté pour le poste de responsable carbone, on a été frappés par le fait que beaucoup de candidats se positionnaient un peu comme des gendarmes de l'environnement. Dans les faits, ils n'ont peut-être pas complètement tort, parce qu'il faudrait effectivement que les gens s'alignent davantage. Mais ce n'est pas aussi simple que cela. Si on veut que ça fonctionne, il faut réussir à obtenir l'adhésion.

Donc je dirais que différents profils peuvent assumer ce rôle, mais à condition d'avoir cette capacité à fédérer, à embarquer les autres, à comprendre les résistances et à construire une dynamique positive.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Je pense que cela dépend beaucoup de la taille de l'entreprise. Dans une entreprise plus grande, j' imagine tout à fait qu'un responsable RSE ou ESG puisse faire partie du comité de direction. Pour

moi, ce serait même sa bonne place, parce que cela lui donnerait le bon niveau de légitimité, d'autorité et de capacité d'action.

Dans une entreprise de la taille de la nôtre, autour de 220 personnes, je pense que c'est encore un peu limité pour recréer une fonction de ce type. C'est pour cela que, chez nous, le positionnement le plus pertinent me semble être une prise en charge par le comité exécutif, avec une responsabilité partagée.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le premier défi, c'est la réalité même de notre métier. Nous sommes dans le secteur pharmaceutique, et beaucoup de nos produits ont un statut médicament. Quand un produit est un médicament, tout est extrêmement cadré dans le dossier d'autorisation de mise sur le marché : sa composition, ses matériaux d'emballage, les fournisseurs, etc. Tout est spécifié de manière très détaillée. Donc, vouloir modifier l'empreinte carbone d'un produit médicamenteux est extrêmement difficile, voire parfois quasiment impossible. Il y a là une forme d'inertie sectorielle qui constitue un frein important.

Ensuite, il y a un défi humain beaucoup plus large. Cela fait des décennies qu'on parle d'environnement. Il y a eu des mobilisations massives dans la société. Pourtant, dans les comportements, les changements restent limités. Les gens continuent à voyager comme avant, à consommer comme avant, et le changement climatique, parce qu'il avance de manière progressive, n'est pas toujours perçu comme une urgence concrète au quotidien.

J'utilise parfois l'image de la grenouille dans l'eau qui chauffe progressivement : comme le changement est lent, on s'y habitue, on ne réagit pas assez. En entreprise, cela se traduit par le fait que beaucoup de personnes ont déjà un travail complexe, beaucoup de pression, et perçoivent les considérations environnementales comme une contrainte supplémentaire, comme quelque chose qui vient les « ennuyer » en plus du reste.

Même après des actions de sensibilisation comme les fresques du climat, je pense qu'il y a encore un immense travail de conscientisation à faire. Pour moi, c'est probablement le défi le plus important : faire en sorte que les gens prennent réellement la mesure de la gravité de la situation, sans pour autant les braquer.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je pense qu'il est clair qu'au niveau politique et réglementaire, les lignes bougent. Il y a de plus en plus de nouvelles réglementations, et les entreprises devront s'y adapter. Je pense en particulier à certaines réglementations européennes récentes sur les emballages, qui vont nous obliger, dans certaines gammes de produits non médicamenteux, à aller vers des matériaux recyclables et issus de filières de recyclage. Dans notre secteur, cela peut avoir des implications très concrètes sur la forme même des produits et de leurs emballages. Par exemple, certains produits aujourd'hui en blister devront sans doute évoluer vers d'autres formats que le marché européen.

Je pense que la fonction va continuer à se structurer, en partie parce que la réglementation poussera les entreprises à agir. D'une certaine manière, la pression externe sera probablement un moteur important.

Mais idéalement, il faudrait que les entreprises prennent les devants plutôt que de simplement subir. J'ai le sentiment qu'à un moment, avec la visibilité qu'avaient prise les questions climatiques dans la société, on aurait pu imaginer que davantage d'entreprises se transforment spontanément. Or, on a l'impression que le soufflé est un peu retombé. J'espère qu'il n'est pas retombé définitivement, et

que la pression des clients, du public et du cadre réglementaire poussera les entreprises à aller plus loin.

A terme, je pense donc que cette fonction pourrait évoluer à la fois vers plus de structuration et vers une intégration plus forte dans les différents départements, avec une responsabilité de plus en plus partagée mais aussi davantage cadrée.

Fonction du répondant : Référente durabilité et innovation

ID : E12

Date : 30/03/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis référente durabilité et innovation. La fonction a été créée avec l'idée que je m'occupe à la fois du volet durabilité et du volet innovation. Il y a parfois un lien entre les deux, en particulier avec des projets d'innovation plus durables, mais l'innovation est envisagée au sens large.

Mais dans les faits, depuis que je suis en poste, je me consacre presque exclusivement à la durabilité.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

J'ai fait un master en entrepreneurship and management of innovation project à HEC. Ce n'est pas du tout un master spécifique à la durabilité, mais plutôt orienté gestion de projet au sein d'une entreprise, comme des projets innovants.

Dans le cadre de ce master, j'ai réalisé un stage d'un an dans une PME très orientée durabilité. J'y ai réalisé leur bilan carbone et je les ai accompagnés dans l'objectif d'obtenir la certification B Corp. Dans cette optique, on s'est aussi posé la question de savoir si B Corp était la certification la plus pertinente, ce qui m'a amenée à étudier également le label EcoVadis, ainsi que différents cadres comme VSME ou la CSRD. Tout cela s'inscrivait dans mon stage et dans mon mémoire, qui était un mémoire projet. En complément, j'ai suivi un atelier de compétences à HEC sur le bilan carbone, ce qui m'a aussi aidée.

Pendant mon stage, j'étais en interne pour gérer ces sujets, mais l'entreprise faisait également appel à un cabinet externe spécialisé en durabilité. On avait des réunions régulières, environ une fois par semaine, ce qui me permettait de bénéficier de leur expertise. Ils ont aussi coanimé certains ateliers avec moi, ce qui m'a permis de voir concrètement comment s'organise la durabilité en entreprise, en tant que véritable métier.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander : Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction a été créée récemment, en octobre 2025. Avant cela, la durabilité n'existait pas en tant que fonction à part entière. Elle était prise en charge de manière plus informelle. Ma responsable, qui était à l'origine directrice de la communication, s'en occupait en partie, particulièrement parce que ces sujets sont assez transversaux.

Avec l'arrivée d'un nouveau directeur, elle a évolué vers un rôle plus stratégique, en devenant responsable des relations institutionnelles et de la stratégie et elle a été impliquée dans l'élaboration du plan stratégique de l'organisation.

La durabilité était abordée, mais sans fonction dédiée. Certaines personnes géraient ponctuellement des projets durables dans le cadre de mon travail, mais il n'y avait pas de structure formalisée. Comme la charge devenait trop importante, il a été décidé de créer une fonction spécifique pour soutenir ces activités, ce qui a conduit à la création de mon poste en 2025.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

L'organisation n'est pas soumise à la CSRD, même si elle est de grande taille. Je pense que c'est lié à la nature de l'activité, qui relève du secteur des soins, ce qui la place en dehors du scope actuel, malgré un impact environnemental important.

En ce qui concerne les obligations spécifiques en matière de durabilité, il n'y en a pas beaucoup à ma connaissance. Il existe certaines obligations classiques, liées aux bâtiments, mais rien de très spécifique.

En revanche, le tri des déchets constitue un enjeu majeur. Il existe une législation spécifique pour les déchets à risque, qui impose des règles strictes. Cependant, cette réglementation va parfois à l'encontre des objectifs environnementaux, dans la mesure où, dès qu'un déchet est considéré comme potentiellement dangereux, il est orienté vers des filières comme l'incinération. Il y a donc encore beaucoup de progrès à faire sur ces aspects.

Si oui,

- 4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

- 4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui, un cadre a été mis en place progressivement. Avant mon arrivée, il n'existait pas de structure formalisée. La démarche a réellement commencé dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique. Ensuite, une initiative régionale a permis d'accompagner les organisations dans la construction de leur feuille de route en matière de durabilité.

Pour ce faire, des groupes de travail ont été organisés afin d'identifier les actions à mettre en place et les enjeux prioritaires. Cela a abouti à la création d'une feuille de route structurée, comprenant environ 110 actions et une série d'enjeux de durabilité.

Un point important a été la volonté d'intégrer cette démarche directement dans le plan stratégique global, plutôt que de créer un plan de durabilité séparé. L'objectif était d'éviter que la durabilité soit perçue comme un élément annexe. Cette intégration a été validée au niveau de la gouvernance.

Aujourd'hui, la démarche repose donc sur cette feuille de route intégrée à la stratégie globale.

- 4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

Je pense que la démarche est d'abord motivée par le fait que, aujourd'hui, toutes les entreprises commencent à s'y mettre, et ne rien faire du tout devient peu difficilement justifiable.

Il y a aussi une dimension liée au rôle de l'organisation. En tant qu'institution académique, avec des missions de soin, mais aussi de recherche et d'enseignement, il y a une forme de responsabilité et d'exemplarité. L'idée est d'être un peu un modèle, et la durabilité s'inscrit dans cette logique.

C'est donc un ensemble de facteurs qui explique la mise en place de la démarche.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je ne travaille pas seule, et la collaboration dépend vraiment des projets, mais dans tous les cas, cela implique plusieurs départements. Par exemple, pour un projet comme le tri des déchets, nous assurons plutôt un rôle de coordination, en veillant à ce que les actions soient alignées avec la stratégie. Mais concrètement, cela implique énormément d'acteurs : les équipes de terrain qui trient les déchets, les services achats pour tout ce qui concerne le matériel, les personnes en charge de la gestion et du stockage des déchets, ainsi que le personnel d'entretien.

D'autres départements sont également concernés en fonction des besoins, comme la communication pour la sensibilisation, ou encore les finances et les achats lorsqu'il s'agit de projets impliquant des investissements. En réalité, chaque projet mobilise une chaîne d'acteurs assez large. De manière générale, tous les projets liés à la durabilité sont très transversaux et impliquent plusieurs services à différents niveaux.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Je rends compte des actions et des résultats selon une logique assez hiérarchisée. Les projets sont d'abord soumis à l'administrateur délégué, puis ils sont présentés au conseil de direction, qui se réunit de manière hebdomadaire. A ce moment-là, les points peuvent être discutés, et des décisions sont prises.

Pour les projets plus importants, ils peuvent ensuite remonter jusqu'au conseil d'administration et aux différents organes de gouvernance, qui attendent également des résultats. Le fonctionnement repose sur une forme de leadership transformationnel, avec l'idée de proposer les projets en amont pour éviter les blocages.

Dans mon cas, cela reste assez fluide, car l'ESG est proche de la direction, en particulier via ma responsable, ce qui facilite les échanges. Par contre, ce fonctionnement implique aussi plusieurs niveaux de validation, ce qui peut parfois ralentir la mise en œuvre des projets.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Pour l'instant, il n'y a pas encore de démarche très structurée en termes d'indicateurs ou de KPIs liés à l'ESG. Les résultats sont principalement communiqués via les canaux de communication internes déjà existants. Par exemple, il y a une newsletter interne hebdomadaire qui permet de mettre en avant certains projets ou succès. Il y a aussi un intranet, qui permet de diffuser des informations de manière plus continue.

Il n'existe pas encore d'outil centralisé ou de système formalisé pour suivre l'ensemble des actions. Les informations sont encore assez dispersées, ce qui peut parfois poser problème parce que certaines actions peuvent être menées en parallèle sans coordination.

Un projet est toutefois en cours pour créer une plateforme interne dédiée à l'ESG, afin de centraliser les informations et améliorer la visibilité des actions. De manière générale, la structuration de ces aspects prend du temps. L'ESG reste encore perçu comme un sujet secondaire, ce qui explique que les démarches avancent progressivement. De plus, la mise en place des projets demande beaucoup de coordination, de temps et d'ajustements, ce qui ralentit leur concrétisation.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions principales sont surtout liées à la coordination et au suivi de projets en matière de durabilité, principalement sur le volet environnemental, comme le tri des déchets et les actions qui y sont associées.

Pour le pilier social, il y a également beaucoup de projets en cours, liés aux problématiques de recrutement et de fidélisation du personnel. Par exemple, un projet intitulé « Attirer, fidéliser, donner du sens » vise à mieux comprendre ce qui motive les employés et à améliorer leur engagement. Ces sujets sont cependant davantage portés par d'autres personnes, même si j'en ai une certaine visibilité.

De manière plus globale, il existe aussi des initiatives liées à la culture d'entreprise ou à une gestion plus durable des fournisseurs, mais cela reste encore en développement.

Enfin, la durabilité est un sujet particulier dans ce type d'organisation, dans la mesure où l'activité principale est déjà tournée vers le soin. Cela peut rendre la structuration d'une approche ESG plus complexe, même si, en pratique, de nombreux aspects pourraient y être rattachés.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Avant, c'était ma chef qui avait plus qu'une double, presque cinq casquettes, donc forcément l'ESG prenait beaucoup de temps, mais ce n'était pas équilibré. Moi, à la base, je suis engagée sur la durabilité et l'innovation, mais dans les faits, pour l'instant, je suis quasi à 100% sur la durabilité, même si je suis engagée en 4/5^e.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

C'est difficile à dire, parce que la fonction est vraiment toute nouvelle. Au départ, j'ai été engagée en CDD de six mois, donc l'idée était plutôt de tester la fonction et de voir ce que cela pouvait donner. Depuis, j'ai signé un CDI, mais je reste engagée en 4/5^e, parce que l'organisation ne sait pas encore exactement quelle sera la charge de travail ni les moyens nécessaires.

Pour l'instant, c'est donc encore en construction. Il y a une ouverture pour que la fonction évolue, en fonction des projets et des opportunités. Par exemple, si les projets deviennent plus nombreux ou plus importants, il serait envisageable d'augmenter le temps de travail ou même de renforcer l'équipe.

Mais à ce stade, rien n'est encore fixé. Cela dépendra de l'évolution des besoins et des ressources disponibles.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Je pense que ça demande surtout une grande capacité d'adaptation, parce que même si le sujet reste le même, il est très différent en fonction de l'entreprise ou du secteur. Par exemple, j'ai fait mon stage dans une PME de l'agroalimentaire, et ici, ce n'est pas du tout le même contexte. L'ESG est un sujet très transversal, donc il faut être un peu touche-à-tout. Il faut s'intéresser à plusieurs fonctions de l'entreprise : les finances, les achats, les processus, la logistique... même sans être expert, il faut comprendre comment les choses fonctionnent et comment on peut les améliorer.

Je ne pense pas qu'il faille être expert dans un domaine précis, mais plutôt être capable de naviguer entre plusieurs sujets et d'avoir une vision globale. Une autre compétence importante, c'est la capacité à mobiliser les gens. Il faut savoir porter des projets, les expliquer, sensibiliser, et réussir à embarquer les autres, même si ce n'est pas leur priorité. C'est souvent un des aspects les plus difficiles.

Il y a aussi toute la dimension de gestion du changement, pour faire en sorte que les projets passent de la stratégie à quelque chose de concret et de pérenne dans l'organisation. Enfin, je pense qu'il est important de rester ouvert sur l'extérieur, de s'intéresser à ce qui se fait ailleurs, parce que le domaine évolue vite, que ce soit au niveau réglementaire ou en termes d'innovation.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je ne pense pas que ce soit bloqué à un profil type, mais je pense que d'avoir fait des études très transversales, qui touchent un peu à tout, comme à HEC, où on voit les différents aspects d'une entreprise, c'est quand même un gros atout pour comprendre la durabilité et avoir une vision systémique.

Un ingénieur pourrait tout à fait exercer ce rôle aussi, mais peut-être davantage sur des aspects plus techniques, comme développer des solutions concrètes. Moi, ce sont des choses que je ne saurais pas forcément faire. Par contre, pour mettre en place des démarches à un niveau plus global dans

une entreprise, je pense qu'il faut soit un profil très passionné par ces sujets, soit quelqu'un qui a certaines facilités.

Je pense que des études en gestion de projet peuvent aussi aider, parce que ça donne des outils pour structurer et piloter des actions. C'est d'ailleurs pour ça que je me suis reconnue dans cette fonction. Après, il n'y a pas que ce type de parcours. Il existe aussi des formations plus spécifiques en ESG, même si je ne sais pas toujours à quel point elles sont développées.

Je pense aussi que cela dépend du moment dans la carrière. Quand on sort des études, avoir une formation qui donne une vision globale de l'entreprise est important. Avec plus d'expérience, c'est différent, parce qu'on comprend déjà mieux le fonctionnement de l'organisation et on peut plus facilement s'adapter.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Je pense que le fait d'être proche de la direction est un gros atout. Dans mon cas, comme pendant mon stage, j'étais déjà proche d'un des codirecteurs, et ici aussi je suis située près de la direction, et ça facilite beaucoup les choses. Si la direction n'est pas impliquée, c'est déjà difficile de mobiliser les gens, donc si en plus on est seul à porter ces sujets, ça ne fonctionne pas. On risque de s'épuiser sans réel impact. Donc pour moi, c'est vraiment essentiel que la durabilité soit soutenue au plus haut niveau.

Après, l'inconvénient, c'est que ces personnes sont souvent très occupées, donc même en étant proche, ce n'est pas toujours facile d'avoir du temps ou d'organiser des réunions. Mais malgré ça, c'est quand même plus simple que si on était éloigné de la direction en termes d'accès et de soutien.

Je pense aussi que l'ESG doit être intégré dans la stratégie globale de l'entreprise, et ne pas être porté uniquement par une seule personne. Il faut que ce soit quelque chose de transversal. L'idéal, ce serait d'avoir des personnes relais ou des « ambassadeurs » dans différents départements, qui ont d'autres fonctions mais qui peuvent faire remonter les informations du terrain et aider à mettre en place les projets concrètement. Parce que si on est seul, c'est difficile de déployer des actions à tous les niveaux, surtout dans une grande organisation.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le plus grand défi, c'est clairement la charge de travail des autres. Moi, je suis engagée pour travailler sur ces sujets, donc de mon côté, ce n'est pas un problème. Mais dès que les projets impliquent des changements dans les pratiques des autres services, cela devient beaucoup plus compliqué.

Par exemple, pour le tri des déchets, cela peut représenter plus de travail pour certains métiers. De même, organiser des formations ou des réunions demande du temps, et les personnes ne sont pas toujours disponibles. Si leur responsable refuse qu'elles quittent leur poste pour y participer, cela bloque complètement la démarche. Dans certains cas, cela signifie que les personnes devraient s'impliquer en dehors de leurs heures de travail, ce qui n'est pas réaliste.

Le défi principal reste donc lié au manque de temps et à la pénurie de personnel. Les équipes sont déjà sous pression, ce qui rend difficile l'intégration de projets liés à l'ESG, même s'ils sont jugés importants.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

C'est une question difficile, surtout parce que la fonction est encore très récente. Dans l'idéal, l'ESG devrait être intégré dans les définitions de fonction de quasiment tout le monde, c'est-à-dire que chacun puisse exercer son métier de la manière la plus durable possible, avec les moyens dont il

dispose, ou avec du temps dédié à ces aspects. L'idée serait que l'ESG fasse partie des pratiques quotidiennes, et que les employés aient aussi une part de responsabilité, par exemple en se formant ou en restant informés sur ces sujets.

Mais en même temps, il faudrait toujours des personnes pour coordonner les projets plus globaux ou plus complexes. Aujourd'hui, on est encore loin de cette situation. Cela demanderait des moyens importants, en particulier en termes de temps, ce qui peut représenter un coût pour les organisations, surtout dans un contexte de pénurie de personnel.

Même si cela pourrait avoir un impact positif à long terme, c'est difficile à mettre en place dans des structures avec autant de contraintes et de ressources limitées.

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis Marketing Manager Sustainability Solutions, avec un focus sur les enjeux de durabilité, ESG et économie circulaire, en particulier en lien avec les clients et les produits.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Mon parcours est principalement orienté business, avec une expérience en marketing, innovation et développement produit. J'ai occupé des fonctions comme responsable des ventes et responsable des opérations, ce qui m'a permis de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette vision globale est importante parce que les enjeux ESG, et en particulier le reporting, portent justement sur les impacts à chaque étape de cette chaîne.

Mon évolution vers la durabilité s'est faite de manière progressive, à la fois grâce à cette expérience de terrain et à des convictions personnelles fortes liées à ces enjeux. En parallèle, j'ai suivi des formations spécifiques, en particulier sur l'économie circulaire, l'éco-conception, les impacts des produits et des services, ainsi que sur le développement de nouveaux business models liés à la circularité.

C'est donc un véritable cheminement, basé à la fois sur une compréhension approfondie du business et sur un engagement personnel en faveur de la durabilité. Aujourd'hui, mon rôle consiste justement à faire le lien entre ces deux dimensions : le business et la durabilité, en intégrant aussi le pilier économique, qui reste essentiel pour pouvoir mettre en œuvre des actions concrètes et durables dans l'entreprise.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

Dans le cadre ESG, la fonction a été structurée depuis 2019. A ce moment-là, l'entreprise a lancé un programme spécifique de durabilité appelé « Together for our future », qui formalise l'ensemble des engagements ESG.

Au départ, la démarche était surtout orientée vers la corporate sustainability, c'est-à-dire les impacts de l'entreprise et les aspects de gouvernance. Ensuite, la réflexion s'est élargie progressivement vers les produits, les services et l'innovation, afin d'intégrer davantage la durabilité dans le cœur du business.

Pour ma part, j'ai rejoint l'entreprise en 2023, avec un rôle plus spécifique lié à la durabilité appliquée aux produits et à l'innovation, dans la continuité de cette évolution.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Oui, l'entreprise est bien soumise à des obligations en matière de reporting ESG et est bien soumise à la CSRD.

Avec un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros, plus de 2000 employés et plusieurs sites à l'international, nous entrons pleinement dans le périmètre d'application.

Concernant les évolutions récentes, avec le paquet Omnibus, nous avons la possibilité de simplifier notre reporting. Cependant, nous avons fait le choix de ne pas réduire notre niveau d'ambition, car nous avons déjà anticipé ces exigences. En effet, dès 2019, nous avons mis en place un premier rapport de durabilité basé sur le GRI, ce qui nous a permis de structurer notre démarche en amont.

Aujourd'hui, nous poursuivons dans cette logique avec l'objectif de produire un reporting CSRD complet. A partir de 2027, nous devons publier un rapport conforme à la CSRD. D'ici là, l'année 2026 sera une année de transition, durant laquelle nous allons déjà réaliser un exercice proche des exigences CSRD afin d'identifier les éventuels écarts et ajustements nécessaires.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Avant, on était davantage dans une logique d'initiatives volontaires : on mettait en place des actions parce qu'elles faisaient sens, parce qu'elles étaient importantes ou pertinentes pour l'entreprise.

Aujourd'hui, avec la CSRD, cette approche devient beaucoup plus structurée et formalisée.

Il ne s'agit plus seulement de lancer des initiatives, mais de :

- mettre en place des KPIs,
- structurer des processus,
- formaliser des tableaux de suivi,
- et surtout être capable de justifier et tracer les actions.

La grande différence, c'est aussi la perspective d'audit. Le fait de savoir que les données et les démarches seront auditées impose un niveau de rigueur beaucoup plus élevé. On passe donc d'une logique plutôt opérationnelle et opportuniste à une logique beaucoup plus stratégique et structurée, avec des exigences de conformité.

Cela implique nécessairement des adaptations dans la manière de travailler, afin de répondre aux attentes du reporting ESG.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Donc, la fonction est totalement transversale. Je ne travaille pas seule, mais au sein d'une équipe de durabilité structurée. Celle-ci est composée d'un directeur durabilité, d'un project manager en charge de la collecte des données et du suivi des impacts, d'une personne dédiée à la R&D et à l'écodesign (particulièrement pour les analyses de cycle de vie), et de moi-même, avec un rôle davantage orienté vers le business, l'innovation et la relation client. Cette équipe centrale est en interaction permanente avec l'ensemble des autres départements.

Nous avons mis en place une organisation avec des représentants dans chaque département :

- qualité et opérations pour les enjeux environnementaux et sociaux liés aux sites de production (sécurité, bien-être, etc.),
- équipes People & Culture (RH) pour les aspects sociaux,
- opérations et achats pour tout ce qui concerne les fournisseurs et les audits associés.

Ce sont des personnes qui font partie d'une Sustainability Task Force, qui permet de relayer et de coordonner les actions au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

En complément, nous avons également un réseau de Sustainability Ambassadors, présents dans différents services et sites. Ces ambassadeurs peuvent contribuer à la collecte de données (par exemple pour le reporting carbone) ou lancer des initiatives locales (actions de sensibilisation, recyclage, clean-ups, etc.).

On a donc une organisation en trois niveaux :

- une équipe centrale durabilité,
- une Task Force transversale avec des représentants clés,
- un réseau d'ambassadeurs répartis dans toute l'entreprise.

Cette structure permet d'assurer une vraie transversalité et d'impliquer un maximum d'employés dans la démarche ESG.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Au niveau de la hiérarchie, je ne rends pas directement compte au CEO, mais le Sustainability Director, lui, rapporte directement au CEO.

Ensuite, pour tout ce qui concerne les décisions stratégiques, il existe un comité spécifique appelé le SteerCo (Steering Committee). Ce comité est composé de membres du top management et joue un rôle central dans la gouvernance ESG de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que les initiatives stratégiques en matière de durabilité sont présentées, les orientations sont discutées et les décisions finales sont prises, en ce qui concerne les actions à mettre en place ou l'évolution des KPIs ESG.

Le CEO fait partie de ce comité, ce qui garantit un alignement direct avec la direction générale.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Les résultats sont communiqués à la fois en interne et en externe, via différents formats. Pour les parties prenantes externes, et en particulier les clients, un outil clé est la scorecard EcoVadis. Chaque année, nous réalisons une évaluation EcoVadis, qui permet de mesurer notre performance ESG sur différents critères. Nous avons actuellement un score EcoVadis Gold, ce qui constitue un signal fort pour nos clients. Cela leur permet d'évaluer rapidement notre niveau de performance et de confiance en tant que fournisseur.

En complément, nous publions un rapport de durabilité annuel, qui reprend l'ensemble des actions menées et des résultats obtenus sur l'année précédente.

Dans ce rapport, nous suivons et communiquons sur différents KPIs ESG :

- des objectifs de réduction des émissions de CO2, alignés avec les Science Based Targets,
- des indicateurs liés aux scopes 1, 2 et 3,
- ainsi que des indicateurs sur les dimensions sociales et environnementales.

Ces KPIs permettent de suivre notre trajectoire et de vérifier que nous respectons les engagements que nous avons pris.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions sont principalement liées au business, aux clients et à l'innovation produit. Dans notre cas, les produits sont des luminaires, ce qui implique que leur impact environnemental est majoritairement lié à leur utilisation. En effet, le scope 3 représente environ 98% de l'impact, puisque ces produits consomment de l'énergie tout au long de leur cycle de vie.

Mes missions consistent à travailler sur l'efficacité des produits, en réduisant leur impact environnemental dès la phase de design et de fabrication, mais aussi en optimisant le packaging et

en diminuant la consommation énergétique. Il s'agit également de calculer les émissions de CO2, en dehors de l'usage énergétique, et d'identifier les émissions évitées chez les clients, en particulier lorsqu'on remplace des technologies existantes par des solutions plus performantes.

Je suis aussi impliquée dans le développement du narratif autour des offres commerciales, en intégrant des dimensions liées à la durabilité. Cela inclut des aspects comme la sécurité et le bien-être, mais aussi les impacts sur la biodiversité. De plus, nous développons des services digitaux associés aux produits, qui permettent également de générer des réductions d'impact chez les clients.

Une autre dimension importante de mon rôle concerne la circularité. A la suite de l'analyse de double matérialité réalisée dans le cadre du reporting CSRD, la circularité a été identifiée comme un enjeu prioritaire. Cela implique de travailler sur l'intégration de matière recyclées dans les produits, de mesurer leur impact via des analyses de cycle de vie, et de suivre des directives d'écodesign afin de concevoir des produits plus facilement réparables, remplaçables et recyclables en fin de vie.

Enfin, même si mon rôle est davantage orienté vers les produits et l'innovation, les dimensions sociales et de gouvernance font également partie de la démarche globale de l'entreprise. Ces aspects sont pris en charge par les équipes RH, qui travaillent en lien avec des référentiels comme les Objectifs de Développement Durable (ODD).

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, j'occupe cette fonction à 100% et l'ESG est un sujet central dans mon travail au quotidien.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Effectivement, ici en Europe, la fonction évolue constamment, en particulier au gré des différentes directives qui encadrent une grande partie de ce que l'on fait.

Par exemple, au départ, il y avait la directive d'écodesign, qui était relativement simple, et puis elle a évolué en intégrant toute la dimension liée aux « R » (recyclage, réparation, etc.). Cela a transformé la directive en une approche beaucoup plus complète, centrée sur l'éco-conception.

Cette évolution a eu un impact direct sur la manière de travailler pour les designers et les équipes de R&D, mais aussi pour moi. On a dû intégrer de nouveaux éléments, améliorer certaines pratiques et suivre de nouveaux indicateurs, ce qui ajoute des focus qui n'étaient pas présents au départ.

De manière plus large, toutes les directives liées au Green Deal viennent progressivement enrichir la fonction. Elles imposent de nouvelles exigences auxquelles on doit se conformer, ce qui fait naturellement évoluer le rôle. A cela s'ajoute la CSRD, qui amène aussi une évolution importante en termes de précision du langage et du reporting. On doit utiliser une taxonomie spécifique et être beaucoup plus rigoureux dans la manière de présenter les données. Par exemple, lorsqu'on parle d'émissions évitées grâce à nos produits, il faut être capable de préciser clairement que ces émissions ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1,2 ou 3, mais qu'elles sont calculées à part. Ce type de distinction devient essentiel.

Donc oui, la fonction évolue en permanence sous l'effet des exigences réglementaires qui demandent de plus en plus de précision, de rigueur et de conformité.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ? Pour ma fonction, la première compétence essentielle est d'avoir une bonne connaissance du business, c'est-à-dire du cœur d'activité de l'entreprise, mais aussi de sa stratégie globale, y compris la stratégie financière.

Il est important de pouvoir faire le lien entre cette stratégie globale, qui n'est pas uniquement une stratégie de durabilité, et les actions concrètes mises en place, en particulier au niveau des produits,

de l'innovation et des clients. Cela implique de pouvoir traduire des objectifs, parfois financiers, en actions liées à la durabilité, tout en restant aligné avec les priorités de l'entreprise.

Dans mon cas, il est aussi nécessaire d'avoir des connaissances techniques liées aux produits, puisque mon rôle est fortement orienté vers cette dimension. D'autres fonctions, comme celle du directeur durabilité, nécessitent davantage de compétences en gouvernance ou en aspects légaux, pour le suivi des audits. Cela montre que les compétences varient en fonction du rôle occupé.

Mais au-delà de ces aspects, la compétence principale reste la capacité à travailler de manière transversale. Il faut pouvoir collaborer avec de nombreuses équipes et comprendre comment les différentes fonctions s'articulent au sein de la chaîne de valeur.

Cela permet d'avoir une vision globale, à la fois du produit, du business et des impacts générés. La fonction est donc assez hybride, puisqu'elle nécessite à la fois une compréhension large et la capacité de faire le lien entre différents domaines, plutôt que d'être uniquement spécialisée dans un seul aspect.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Comme je le disais, c'est vraiment une fonction hybride, qui combine des dimensions techniques et stratégiques. On peut être amené à travailler sur des sujets très concrets, mais aussi sur des aspects plus liés à la stratégie ou à la communication. Par exemple, dans mon cas, j'ai aussi des interactions avec le marketing, parce qu'au-delà des actions mises en place, il faut être capable de les traduire dans un narratif pour la communication externe.

C'est la même chose pour d'autres rôles liés à la durabilité, comme ceux qui sont davantage orientés vers la gouvernance ou le reporting. Chaque personne a ses spécificités en fonction de sa formation, mais cela ne veut pas dire qu'il existe un profil unique. Je pense donc que cette fonction peut être assumée par différents types de profils, à condition d'avoir une capacité d'adaptation.

L'essentiel, c'est surtout d'avoir la volonté d'apprendre en continu, de se tenir à jour par rapport aux évolutions réglementaires et aux nouvelles exigences. Et lorsqu'il y a besoin de compétences très spécifiques, il est toujours possible de s'appuyer sur des experts au sein de l'entreprise ou dans les équipes concernées.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Pour moi, l'élément le plus important dans l'organisation de la fonction ESG, c'est avant tout le buy-in du top management. Si la direction n'est pas engagée et ne porte pas cette vision, cela ne fonctionne pas. On peut mettre en place n'importe quelle structure ou nommer une personne responsable, si le soutien du management n'est pas là, la fonction va s'essouffler.

La durabilité implique des investissements, du temps, et aussi une certaine transparence sur les résultats, qui ne sont pas toujours positifs. Cela doit donc venir d'abord du niveau stratégique.

Ensuite, il est essentiel d'avoir une mobilisation de l'ensemble des employés. Même si un département durabilité existe, il ne peut pas fonctionner en silo. Sans la collaboration des autres équipes, comme pour la collecte des données, l'adaptation des pratiques ou la mise en œuvre des actions, il est impossible de faire évoluer réellement l'entreprise.

C'est pourquoi la durabilité doit être perçue comme une responsabilité collective. Idéalement, tous les employés devraient avoir des objectifs liés à la durabilité, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui. Le fait de relier les objectifs individuels aux objectifs globaux de l'entreprise permettrait de mieux valoriser les actions et d'augmenter l'implication des employés.

Cela contribuerait aussi à renforcer la prise de conscience des impacts individuels. Aujourd'hui, même dans des entreprises où la durabilité est bien intégrée, certaines personnes considèrent

encore que c'est uniquement le rôle du département dédié, alors qu'en réalité, chacun a un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs ESG.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Dans le contexte actuel, le principal défi est de faire en sorte que l'entreprise reste compétitive. La compétitivité passe avant tout par la capacité à générer des revenus, et cela peut entrer en tension avec les objectifs de durabilité.

Avec l'augmentation du prix de l'énergie, des matières premières ou d'autres coûts, il peut être tentant de se tourner vers des solutions moins chères. Or, le moins cher n'est pas toujours le plus durable. C'est un défi global, à l'échelle mondiale, car les solutions durables sont souvent perçues comme plus coûteuses.

On peut faire un parallèle avec l'alimentation : les produits de mauvaise qualité sont souvent moins chers que les produits sains. Cette logique se retrouve aussi dans la durabilité, où faire mieux en termes d'impact peut coûter plus cher, ce qui complique les décisions.

Le contexte géopolitique ajoute également de la complexité. Certaines grandes puissances se retirent d'engagements climatiques, ce qui rend les efforts moins homogènes à l'échelle internationale et peut freiner certaines dynamiques.

A cela, s'ajoute la complexité réglementaire, principalement en Europe. Même si certaines simplifications ont été apportées, le reporting reste exigeant. Les grandes entreprises peuvent mobiliser des ressources et faire appel à des consultants pour structurer leur démarche, mais ce n'est pas le cas des plus petites structures, ce qui crée un certain déséquilibre.

Un autre défi important concerne la mobilisation et la sensibilisation des employés. Il reste encore des différences de perception, certaines personnes considérant que la durabilité ne fait pas partie de leur rôle. Cela renvoie à une question plus large de mentalité et de responsabilisation individuelle.

Il y a aussi un enjeu générationnel. Certaines générations ont évolué dans le contexte de croissance et de consommation, tandis que les nouvelles générations sont davantage sensibles aux limites environnementales et à la nécessité de ralentir, de préserver les ressources. L'un des défis majeurs est donc de faire évoluer ces mentalités, afin que chacun comprenne qu'il a un rôle à jouer dans la transition vers des pratiques plus durables.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

La fonction va continuer à évoluer, en particulier en lien avec les évolutions technologiques actuelles. Aujourd'hui, on observe une véritable course à l'innovation, dans le domaine de la technologie, et beaucoup pensent que ces avancées vont permettre de répondre aux enjeux de durabilité.

Il est vrai que ces technologies apportent des solutions intéressantes. De nombreuses start-ups développent des outils innovants grâce à l'intelligence artificielle, qui peuvent avoir un impact positif en matière de durabilité. La fonction devra donc évoluer en intégrant ces nouvelles opportunités.

Cependant, il est aussi important de rester pragmatique. On ne peut pas dépendre uniquement de la technologie. Il faut également réfléchir à une utilisation plus responsable des ressources existantes, ce qui renvoie à la notion de sobriété. Il s'agit d'utiliser les technologies de manière pertinente, mais aussi de repenser les modes de consommation et de production.

Dans cette perspective, l'économie circulaire joue un rôle clé. L'objectif est de réduire la dépendance aux ressources externes, comme celles provenant de l'étranger, et de mieux valoriser les ressources disponibles localement. Par exemple, il existe déjà de nombreuses ressources en circulation en Europe, et l'enjeu est d'améliorer leur réutilisation et leur recyclage.

Cela implique également de faire évoluer les mentalités, en considérant les déchets non plus comme des rebuts, mais comme des ressources. Certains secteurs, comme celui de l'acier, ont déjà bien intégré cette logique.

Ainsi, la fonction durabilité devrait évoluer vers une articulation entre deux dynamiques : d'une part, l'intégration des innovations technologiques, et d'autre part, le développement de modèles plus sobres et circulaires. L'enjeu sera donc de trouver un équilibre entre ces approches, en continuant à innover tout en favorisant des systèmes plus durables et moins dépendants des ressources externes.

Fonction du répondant : Sustainability Director

ID : E14

Date : 03/04/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

L'intitulé exact de ma fonction est Directeur Développement Durable, ou Sustainability Director. J'ai aussi la responsabilité de la partie Public Affairs, parce que les évolutions législatives sont de plus en plus liées aux enjeux de durabilité.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Je suis architecte de formation (Saint-Luc), puis j'ai complété mon parcours avec un master en gestion d'entreprise à HEC. J'ai commencé dans l'entreprise en tant que prescripteur, c'est-à-dire que j'allais à la rencontre des architectes pour présenter les produits. Le fait d'avoir une formation d'architecte me permettait de dialoguer facilement avec eux.

Par la suite, j'ai progressivement élargi mon rôle en participant à des projets d'innovation, en particulier en collaboration avec des universités, des centres de recherche et des clusters. J'ai ensuite pris la responsabilité de la cellule d'architectes, avec une volonté d'intégrer davantage les enjeux de durabilité dans le discours commercial.

Il y a une dizaine d'années, j'ai commencé à m'interroger sur la place de la durabilité dans l'entreprise. En 2015, j'ai réalisé un état des lieux interne, afin d'identifier les leviers permettant d'améliorer notre performance et notre image en matière de durabilité. A partir de là, j'ai commencé à travailler sur ces sujets en parallèle de ma fonction initiale, comme avec le marketing pour structurer la communication. Nous avons, entre autres, développé une première brochure dédiée à notre approche durable.

En parallèle, j'ai lancé des initiatives plus techniques, comme la labellisation environnementale de certains produits et la réalisation d'analyses de cycle de vie, afin de mieux comprendre et quantifier les impacts environnementaux. Il y a environ six ans, le groupe a structuré sa démarche à plus grande échelle, en réalisant un bilan carbone global (baselining) sur l'ensemble de ses activités. Sur cette base, des objectifs ont été définis.

En 2021, à la suite de cette structuration, ma fonction est devenue entièrement dédiée à la durabilité, dans la continuité du travail que j'avais déjà initié. A ce moment-là, j'ai également participé à des groupes de travail internationaux, avec une équipe composée de collaborateurs de différents pays, où j'étais en charge de certaines thématiques au niveau global.

Par la suite, j'ai aussi eu un rôle de coordination au niveau de l'Europe de l'Ouest, en parallèle de mes responsabilités en Belgique. Cela m'a permis de mieux comprendre les pratiques dans les autres pays.

Cependant, cette fonction étant davantage orientée vers la coordination que vers l'action concrète, j'ai fait le choix de me recentrer sur la Belgique, où j'ai davantage de leviers opérationnels et la possibilité de déployer une stratégie plus concrète avec une équipe. Aujourd'hui, je suis donc à nouveau entièrement focalisé sur le périmètre belge.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

La fonction de durabilité existe sous une forme structurée depuis 2021. Avant cela, les initiatives existaient déjà, mais elles n'étaient pas formalisées dans une fonction dédiée. J'avais commencé à travailler sur ces sujets de manière progressive, en parallèle de mes responsabilités initiales.

C'est à partir de 2021, lorsque le groupe a réalisé un état des lieux global et défini ses premiers objectifs en matière de durabilité, que la fonction a été officiellement structurée et est devenue un poste à temps plein.

L'intitulé de Directeur Développement Durable est, quant à lui, plus récent et date d'environ un an.

Si aucune fonction n'est formalisée,

3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Au niveau du groupe, nous sommes effectivement concernés par la CSRD. En revanche, au niveau local, nous ne sommes pas directement soumis à cette obligation, en raison des seuils de chiffre d'affaires. Les évolutions réglementaires récentes, comme le projet Omnibus, ont d'ailleurs repoussé certaines échéances et modifié les critères d'éligibilité. Malgré cela, nous sommes déjà largement préparés.

Depuis 2021, nous collectons de manière mensuelle un ensemble de données quantitatives (consommations, indicateurs, etc.), qui sont intégrées dans un outil dédié. Ces données sont ensuite centralisées dans un logiciel qui permet de générer les KPIs nécessaires au reporting.

La reporting CSRD comprend à la fois une partie chiffrée et une partie narrative. Sur la partie des données, nous avons déjà mis en place les processus nécessaires. Nous allons même plus loin en réalisant des audits internes réguliers, afin de vérifier la fiabilité des données collectées. L'objectif est de s'assurer que chaque donnée peut être justifiée et tracée.

Nous avons également déjà travaillé sur des éléments structurants, comme la matrice de double matérialité au niveau du groupe. En pratique, même si nous ne sommes pas encore obligés de publier, nous fonctionnons déjà comme si c'était le cas. Nous étions d'ailleurs prêts à produire un rapport plus tôt, avant le report des échéances.

Le premier rapport officiel est désormais attendu autour de 2028, mais nous avons déjà les bases nécessaires pour y répondre.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Oui, ces obligations ont clairement influencé notre manière de travailler. Elles nous ont donné une direction claire, par exemple en ce qui concerne la collecte et la structuration des données. Cet aspect est devenu central dans notre organisation. Cela a eu un impact direct sur la manière dont j'ai structuré l'équipe, en intégrant des compétences spécifiques liées à la gestion et à l'analyse des données.

Au départ, les données étaient très dispersées : chaque département détenait ses propres informations (énergie, production, etc.), sans réelle centralisation. L'un des premiers objectifs a donc été d'identifier où se trouvent les données, qui en est responsable et comment elles sont gérées. Cela a impliqué un travail important pour éviter les doublons et mieux organiser l'information.

Nous avons ensuite mis en place une logique de centralisation, avec un système unique dans lequel chaque département vient encoder ses données. La rigueur a également été renforcée, sous l'impulsion du groupe, avec des deadlines précises. Par exemple, toutes les données du mois précédent doivent être encodées pour une date fixe chaque mois.

Ces obligations ont aussi permis de mieux identifier quelles données sont réellement pertinentes, que ce soit sur les aspects environnementaux ou sociaux (par exemple les indicateurs liés aux employés).

En résumé, cela a structuré notre manière de travailler, en apportant plus de méthode, de rigueur et de clarté dans la gestion des données.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Je ne travaille pas seul, nous sommes une équipe de cinq personnes, qui s'est construite progressivement au fil du temps. La fonction est très transversale, ce qui implique de collaborer avec de nombreux départements. Pour structurer cela, j'organise des réunions d'alignement inter-départements plusieurs fois par an avec les différents directeurs. L'objectif est que chacun comprenne ce que nous faisons, ce que nous voulons faire et ce que nous attendons d'eux. Les interactions sont nombreuses.

Par exemple, sur les enjeux carbone, nous travaillons avec les scopes 1,2 et 3. Les scopes 1 et 2 concernent directement les usines et les consommations d'énergie. Le scope 3 est plus complexe, car il englobe les achats et les transports, qui ne sont pas directement sous notre contrôle. Dans ce cas, la collaboration avec la supply chain est essentielle pour le suivi et la réduction des émissions liées au transport.

Nous travaillons également étroitement avec le procurement (achats). Une partie des produits que nous vendons n'est pas fabriquée en interne, ce qui implique de collecter des données environnementales auprès des fournisseurs, comme leur empreinte carbone. Notre rôle est donc aussi de les challenger pour obtenir ces informations.

Sur la partie transport, nous collaborons avec les principaux partenaires pour identifier des solutions de décarbonation, en ciblant en priorité ceux qui représentent la majorité de nos flux. Nous avons aussi des échanges réguliers avec les équipes de production, car les projets de décarbonation ne peuvent pas être mis en place sans les usines.

Enfin, nous travaillons avec les ressources humaines, sur les thématiques sociales, comme l'inclusion, la diversité ou la sensibilisation des collaborateurs.

De manière générale, la durabilité touche à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ce qui nécessite une collaboration constante avec de nombreux départements.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Je rends d'abord des comptes à mon supérieur hiérarchique, qui est le directeur général. Nous avons des échanges réguliers, et je participe également à des comités stratégiques, où je suis impliqué de manière systématique pour anticiper et discuter des projets à venir.

Ensuite, il y a un niveau régional, celui de l'Europe de l'Ouest. A ce niveau-là, il s'agit davantage d'un suivi global et d'un état des lieux des initiatives. On rend aussi des comptes sur certains investissements, qui doivent être validés à ce niveau. Pour le reste, la région est surtout informée de ce que l'on met en place.

Le troisième niveau est celui du groupe, où le reporting est plus structuré. Nous avons des objectifs précis, comme la réduction des émissions de CO2. Par exemple, nous devons atteindre une certaine diminution annuelle, et nous devons démontrer que nous sommes en mesure d'y parvenir via des feuilles de route de décarbonation.

Enfin, il y a aussi une forme de redevabilité vis-à-vis des clients. Ceux-ci sont de plus en plus demandeurs d'informations, car ils ont eux-mêmes des obligations ou des engagements en matière de durabilité. Ils nous interrogent régulièrement sur nos actions et nos performances, un peu comme nous le faisons nous-mêmes avec nos fournisseurs. Cela crée une logique de chaîne de responsabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Les résultats sont principalement communiqués à travers des outils de reporting et des dashboards.

Au niveau du groupe, les données sont centralisées dans des fichiers structurés, sous format Excel.

Au niveau local, j'ai mis en place un dashboard spécifique, qui regroupe les principaux indicateurs liés à la durabilité. Ce dashboard comprend différents types de KPIs, comme les émissions de CO2, la consommation d'énergie, les déchets, la consommation d'eau ou encore le contenu recyclé. Ces indicateurs sont suivis régulièrement et présentés tous les trois mois au comité de direction.

Il existe également des dashboards plus spécifiques à certaines entités, par exemple au niveau d'une usine, qui permettent de suivre plus finement les performances et de piloter les actions au niveau opérationnel.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions s'articulent autour de plusieurs piliers structurants. Au niveau de la gouvernance, c'est surtout moi qui pilote, avec une vision globale et stratégique. Ensuite, nous avons différents piliers opérationnels au sein de l'équipe.

Le premier concerne la production, avec tout ce qui touche à l'environnement : CO2, énergie, déchets, etc. Une personne de l'équipe est dédiée à ces sujets au niveau des usines. Nous travaillons également sur le scope 3 (achats et transport), avec des actions spécifiques, mais dans ce cas, nous sommes davantage en interaction avec d'autres départements comme les achats ou la supply chain.

Un pilier très important est celui de la circularité. Une personne de l'équipe est dédiée à ces enjeux, qui consistent à améliorer la fin de vie des produits : réduction des emballages, recyclabilité, recyclage, mais aussi réutilisation de certains produits (ce qu'on appelle reuse).

Nous avons aussi un pilier lié aux certifications qui est orienté vers les clients. Cela inclut les labels environnementaux et les analyses de cycle de vie (EPD), qui permettent de mesurer l'impact des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie et d'identifier des pistes d'amélioration.

Dans ce cadre, nous travaillons également sur des projets de certification ESG, comme EcoVadis. Nous avons aussi réalisé une auto-évaluation basée sur un référentiel plus exigeant, ce qui nous a permis d'intégrer davantage la dimension sociale dans notre démarche, même si nous n'avons pas poursuivi cette certification pour le moment.

Enfin, il y a un volet important lié aux employés. L'objectif est de faire en sorte que les enjeux de durabilité soient compris et appropriés en interne. Pour cela, nous avons mis en place un groupe d'employés volontaires, qui se réunit régulièrement pour proposer des actions concrètes. Cela peut aller d'améliorations internes (gestion des déchets) à des initiatives plus ponctuelles comme des actions de nettoyage.

La communication interne joue aussi un rôle clé. Nous diffusons régulièrement des informations, via des newsletters, pour partager les actions mises en place et sensibiliser les équipes.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, c'est un sujet présent au quotidien dans mon travail. Ma fonction est dédiée à temps plein à l'ESG. C'est vraiment mon activité principale.

La seule nuance concerne la partie Public Affairs, qui reste liée à mon rôle. Même si ce sont en principe des fonctions distinctes, il y a des liens forts avec les enjeux de durabilité sur les aspects réglementaires.

D'ailleurs, une réflexion est en cours pour voir comment mieux structurer cette partie, avec éventuellement une personne dédiée à ces sujets. Mais en dehors de cela, je suis bien 100% concentré sur les enjeux de ESG au quotidien.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Je dirais que oui, la fonction a évolué. Avant 2021, c'était plutôt quelque chose de « nice to have », avec peu d'enjeux réels. La durabilité était présente, mais elle restait assez secondaire.

Ensuite, plusieurs éléments ont contribué à faire évoluer la fonction. D'une part, l'émergence progressive de la réglementation. D'autre part, une pression croissante des clients, qui s'intéressent de plus en plus à des solutions plus respectueuses de l'environnement.

On a aussi vu apparaître des premières réglementations visant à limiter non seulement la performance énergétique des bâtiments, mais aussi leur impact carbone. Tout cela a transformé la fonction, qui est passée de « nice to have » à « must have ». Aujourd'hui, c'est devenu un véritable « license to operate » : sans cela, il devient difficile de continuer à commercialiser nos produits et à rester compétitif sur le marché.

L'ESG est donc devenue central dans l'entreprise. Cela se traduit concrètement par le fait que de plus en plus de décisions intègrent ces enjeux. On ne lance plus un projet, une innovation ou un nouveau développement sans prendre en compte la dimension ESG.

Cela renforce aussi le rôle stratégique de la fonction. Même si la performance économique reste essentielle, on voit bien que l'ESG prend une place de plus en plus importante dans les arbitrages.

Enfin, il y a aussi une meilleure reconnaissance interne. Grâce à la communication et à la structuration du sujet, les équipes comprennent mieux notre rôle et les enjeux associés. Avec le temps, on développe aussi une expertise spécifique, qui nous permet d'avoir une vision globale des enjeux, que les autres départements n'ont pas forcément.

Cela positionne la fonction comme un acteur de plus en plus central dans l'entreprise.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Dans mon parcours, j'ai complété ma formation initiale avec un master complémentaire en environnement, ce qui m'a permis d'acquérir les bases supplémentaires. A la base, comme je l'ai dit, je suis architecte, ce qui me donne déjà une bonne compréhension du secteur du bâtiment. Cela m'apporte aussi une certaine vision globale des enjeux et des tendances.

Je pense justement que cette vision holistique est essentielle dans ce type de fonction. Il ne s'agit pas seulement de se focaliser sur un aspect, mais de comprendre les interactions entre différents enjeux. Le lien avec les affaires publiques est aussi important, car cela permet de mieux comprendre les évolutions réglementaires et le contexte global.

Ensuite, il y a toute la question des données. La collecte en soi n'est pas forcément complexe, mais c'est surtout leur interprétation qui demande des compétences spécifiques. Par exemple, analyser l'impact d'un changement énergétique (comme passer du gaz à une autre source) nécessite des connaissances techniques que je ne possède pas nécessairement. C'est pour cela que je m'appuie

sur une équipe composée de profils spécialisés, comme des ingénieurs (chimie, civil, etc.), qui apportent une expertise plus pointue.

Finalement, il y a deux approches possibles :

- soit avoir un profil très technique, avec une formation d'ingénieur, capable d'entrer dans le détail,
- soit avoir un profil plus généraliste, avec une bonne compréhension globale, et s'entourer de spécialistes pour avancer efficacement.

Dans mon cas, je suis plutôt dans cette deuxième approche : une vision d'ensemble, une bonne connaissance du secteur et de l'entreprise, combinées avec une équipe aux compétences techniques complémentaires.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je ne pense pas que cette fonction nécessite un profil unique. Au contraire, c'est un rôle qui peut être assumé par différents types de profils, justement parce qu'il est très large. Pour moi, il est important d'avoir une personne capable de prendre du recul, d'être un peu « out of scope », et de regarder l'ensemble des impacts.

Par exemple, lorsqu'on travaille sur des projets de décarbonation, comme le remplacement d'une source d'énergie, cela a des implications techniques, mais aussi financières et commerciales. Il faut être capable de construire un business plan, de réfléchir l'acceptabilité du marché, à une éventuelle augmentation de prix pour un produit plus durable. Cela dépasse largement un seul domaine de compétence.

Dans mon cas, mon passage par une formation en gestion d'entreprise m'a apporté cette vision globale, même si je ne suis pas spécialiste de chaque sujet. Et c'est justement cela qui me semble essentiel : avoir une approche généraliste, capable de relier les différents enjeux. A l'inverse, un profil trop spécialisé risque de se concentrer uniquement sur son domaine et d'avoir plus de difficulté à prendre cette hauteur de vue.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Pour moi, la fonction doit être organisée selon une approche centralisée, et c'est clairement la vision que je défends. Quand je regarde ce qui se fait dans d'autres pays, je constate souvent un fonctionnement très morcelé : certaines personnes s'occupent de l'ESG à temps partiel, chacune dans leur département (marketing, production, reporting, etc.), sans réelle coordination globale.

Dans ce type d'organisation, les responsabilités sont dispersées et il n'y a pas de responsable clairement identifié. Du coup, personne ne porte réellement le sujet de manière prioritaire au niveau de l'entreprise.

A l'inverse, je pense qu'il est essentiel d'avoir un point de contact unique, une personne référente dont c'est la mission principale de piloter la durabilité. Cette personne doit idéalement être rattachée directement au CEO ou à la direction générale, afin d'avoir le poids nécessaire pour faire avancer les choses. L'objectif est de regrouper au maximum les compétences liées à la durabilité au sein d'un même département, afin d'assurer une cohérence globale.

Cela n'empêche pas que certaines thématiques sont portées par d'autres départements. Par exemple, sur le scope 3 (achats, transport), les compétences restent dans les équipes concernées. Mais dans ce cas, mon rôle est de faire le lien et d'assurer la coordination.

Donc, même si la fonction reste transversale dans ses interactions, elle doit être centralisée dans sa gouvernance, avec une vision claire et un pilotage structuré.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Un premier défi important concerne la communication, même si certains aspects ont déjà été améliorés. En interne, ce n'est plus vraiment un problème aujourd'hui. On a réussi à mobiliser les équipes grâce à une initiative comme les Carbon Fighters, qui rassemble des employés autour de ces enjeux. On a aussi renforcé la communication avec des supports concrets, comme une brochure qui présente de manière transparente l'ensemble de nos actions et qui a été diffusée en interne et en externe.

En revanche, la communication externe reste un vrai défi. La question est de savoir quoi communiquer, comment et jusqu'où être transparent. Personnellement, j'aimerais publier davantage de données sur les émissions, mais il existe encore des freins au niveau de la direction et du groupe. Il y a une certaine prudence sur ces sujets.

Je pense néanmoins que cela va évoluer, avec l'objectif de publier à terme un rapport ESG plus complet et transparent, avec des indicateurs chiffrés accessibles.

Un autre défi majeur concerne les ressources financières. Dans un contexte où les marchés sont moins favorables, la rentabilité devient une priorité forte. Cela rend plus difficile la mise en place de certains projets, en particulier ceux liés à la décarbonation, qui peuvent représenter des investissements très importants. Par exemple, investir plusieurs millions pour réduire l'empreinte carbone d'un produit pose la question du retour sur investissement, surtout si le marché n'est pas prêt à accepter une hausse de prix.

Cela crée des arbitrages complexes, d'autant plus que la croissance est plus limitée aujourd'hui. Certains investissements sont donc plus difficiles à défendre auprès du groupe.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

C'est une question que je me pose aussi. A court et moyen terme, je vois encore beaucoup d'évolution, en particulier parce que nous avons des objectifs très clairs en matière de décarbonation. Il y a deux grandes échéances : 2032, avec une stratégie spécifique liée aux 100 ans de l'entreprise, et 2045, avec un objectif de neutralité carbone. D'ici là, je pense que la fonction va continuer à se développer, et je me projette assez sereinement, car il y a encore beaucoup de travail à faire.

En parallèle, j'observe une évolution intéressante : l'ESG, étant par nature transversale, tend progressivement à être repris par les différents départements. Ce que je faisais auparavant de manière assez centralisée est de plus en plus pris en charge par d'autres fonctions. L'ESG s'intègre petit à petit dans les pratiques de chacun.

Cela pose une question sur l'avenir de la fonction : est-ce qu'elle restera un département distinct, ou est-ce qu'elle deviendra une préoccupation intégrée dans tous les métiers ? Je constate une forme de morcellement, avec des responsabilités réparties entre différents acteurs. Aujourd'hui, je ne suis pas forcément convaincu que ce soit la meilleure approche, mais je pense que c'est une évolution probable.

A terme, on parlera peut-être moins d'ESG comme d'un sujet spécifique, et davantage comme d'une manière globale de gérer l'entreprise.

Chaque département pourrait alors intégrer naturellement ces enjeux :

- les RH avec leurs propres indicateurs,
- les usines avec des processus déjà décarbonés,
- le marketing dans la relation client.

Donc il est possible que la fonction évolue vers quelque chose de moins centralisé, car les enjeux seront intégrés dès le départ dans toutes les décisions. Mais à ce stade, il est difficile de répondre avec certitude, et c'est une réflexion qui reste ouverte.

Fonction du répondant : Sustainability Project Manager

ID : E15

Date : 07/04/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

L'intitulé exact de ma fonction est Sustainability Program Manager.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

J'ai un background commercial, j'ai fait HEC, puis j'ai travaillé quelques années dans une entreprise active dans le secteur des mousses synthétiques et des solutions innovantes. Dans cette entreprise, j'ai principalement occupé des fonctions d'acheteur, puis de responsable des achats.

A un moment donné, j'ai eu envie de me former davantage aux enjeux environnementaux, et j'ai donc suivi une formation en gestion de l'environnement. Un peu avant cela, j'avais participé à un atelier organisé par la cellule environnement de l'Union Wallonne des Entreprises, avec des visites d'entreprises. Je me souviens d'une visite où une entreprise présentait sa « green team » et ses initiatives. Cela m'a inspirée, et on a mis en place une démarche similaire en interne.

Le fait d'évoluer dans une entreprise liée à la transformation de matériaux a également renforcé l'importance des enjeux de durabilité. Progressivement, j'ai commencé à prendre en charge ces sujets, en pilotant le calcul du bilan carbone. J'ai donc développé ces responsabilités en parallèle de mon rôle initial.

Pendant environ deux ans, j'ai cumulé les deux fonctions : achats et durabilité. En parallèle, j'ai suivi des formations en ligne, comme celle du Cambridge Institute for Sustainability Leadership, afin de me spécialiser davantage sur ces thématiques. J'essaie aussi de participer régulièrement à des séminaires pour rester à jour. Avec le temps, la fonction liée à la durabilité a pris de plus en plus d'ampleur, jusqu'à devenir un rôle à temps plein. Je m'y suis consacrée exclusivement pendant deux ans, avant de quitter l'entreprise.

C'est donc ce parcours progressif, entre expérience professionnelle, formations et implication sur le terrain, qui m'a amenée à occuper aujourd'hui ce type de fonction.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

J'occupe cette fonction depuis environ un an, et il s'agit d'une fonction relativement récente au sein de l'entreprise. Avant mon arrivée, elle n'existait pas en tant que telle.

Cela dit, il y a eu quelques prémices quelques années auparavant. A un moment donné, la fille des fondateurs est venue travailler temporairement dans l'entreprise et a mené certains projets liés à l'environnement. Elle a été impliquée dans le permis d'environnement du nouveau bâtiment et dans la réalisation d'un premier bilan carbone. Par la suite, d'autres personnes ont ponctuellement abordé ces sujets, mais sans qu'il y ait une fonction réellement structurée autour de la durabilité.

La création de la fonction, telle qu'elle existe aujourd'hui, s'inscrit surtout dans le contexte de la CSRD, qui a constitué un élément déclencheur pour formaliser et structurer la démarche au sein de l'entreprise.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

A l'origine, l'entreprise aurait dû être soumise à la CSRD. C'est d'ailleurs ce qui a motivé la création de la fonction, avec l'idée qu'il fallait structurer ces enjeux en interne et mettre en place une démarche de reporting. Cependant, suite aux évolutions liées à l'Omnibus, l'entreprise n'est finalement plus soumise directement à cette obligation.

En dehors de cela, il n'existe pas d'obligations réglementaires majeures à ce stade. Néanmoins, certaines exigences proviennent des clients, en particulier des grands comptes, sur le marché français, où les attentes en matière de durabilité sont plus élevées. Il peut également y avoir des demandes ponctuelles d'organismes externes, par exemple concernant des certifications ou des évaluations comme EcoVadis, mais cela reste encore limité pour le moment.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Même si l'entreprise n'est finalement plus soumise directement à la CSRD, cette réglementation a joué un rôle de déclencheur important. Elle a conduit à structurer la fonction et à amorcer une réflexion plus globale sur la collecte de données, le reporting et l'organisation interne autour des enjeux de durabilité.

Autrement dit, même sans obligation formelle aujourd'hui, la CSRD a influencé la manière de travailler en introduisant une logique plus structurée et plus anticipative.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

La fonction est forcément très transversale, même si je travaille seule sur ces sujets. Je collabore beaucoup avec le département RH, pour toutes les questions liées à la mobilité, mais aussi pour la collecte des données dans le cadre du bilan carbone. Je travaille également avec le département Technical Services, qui gère les bâtiments, en particulier dans le cadre d'un projet de nouvelle construction, ainsi que pour tout ce qui concerne la gestion des déchets sur le site.

Je suis aussi en lien avec le conseiller en prévention pour les aspects liés à la sécurité. De plus, je collabore avec différents départements selon les projets. Cela inclut les achats, la R&D, pour le bilan carbone, ainsi que le département communication.

Sur certains sujets spécifiques, je travaille également avec l'industrialisation, dans le cas de la gestion des déchets dangereux, et avec le warehouse, par exemple pour des questions liées au stockage ou à la logistique. La fonction implique donc de nombreux échanges avec différents services, en fonction des thématiques abordées.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Je rends principalement compte à mon manager, qui est responsable des opérations. En interne, un comité de pilotage ESG a également été mis en place, et je lui rends compte des avancées et des actions menées dans ce cadre.

En externe, il n'y a pas de reporting structuré à proprement parler, mais les clients envoient régulièrement des questionnaires auxquels il faut répondre. Dans ce sens, on peut considérer qu'il y a une forme de reporting vis-à-vis des clients, même si cela reste ponctuel et moins formalisé. En revanche, il n'y a pas de reporting spécifique vis-à-vis des fournisseurs.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Pour le moment, j'ai mis en place certains indicateurs environnementaux, en particulier liés aux déchets, à la consommation d'énergie et aux émissions de CO2. Ces données sont suivies et je les compile dans des rapports que je transmets à mon manager afin de garder une vue d'ensemble sur la situation. Cela permet de suivre l'évolution et de voir où on en est.

Cependant, ce suivi reste encore assez informel. Les indicateurs ne sont pas intégrés dans un système de pilotage structuré ni réellement utilisés comme des outils de gestion au quotidien avec la direction. En dehors de ces éléments, il n'y a pas encore de KPIs ESG plus larges ou formalisés. On se limite principalement à ces indicateurs environnementaux, sans cadre global ou tableau de bord consolidé à ce stade.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Ma première mission est de structurer la démarche ESG au sein de l'entreprise. J'ai par exemple proposé et réalisé une analyse de double matérialité, afin d'identifier les principaux enjeux, les risques et les opportunités, et de définir un plan d'action associé.

Je suis également impliquée dans tout ce qui concerne la mesure et le suivi des impacts environnementaux avec le bilan carbone. On prévoit aussi de mettre en place des analyses de cycle de vie sur nos produits et leurs consommables. Je participe aussi à des projets plus techniques, comme l'audit énergétique du site ou encore le permis d'environnement pour le nouveau bâtiment.

Sur la partie sociale, il y a plusieurs volets. Pour tout ce qui est sécurité, je suis impliquée dans la mise en place et le suivi d'un comité de pilotage EHS (Environment, Health, Safety). En collaboration avec les RH, j'interviens surtout sur les questions de mobilité, tandis que les autres aspects, comme le recrutement ou la formation, sont davantage portés par les équipes RH.

Concernant la relation avec les clients, je suis principalement sollicitée pour fournir des éléments de reporting ESG, mais je ne suis pas directement impliquée dans les activités liées aux produits ou à l'innovation, qui relèvent du cœur de métier de l'entreprise.

Je participe également à certains sujets liés à la philanthropie, avec la définition d'une charte de sponsoring. Enfin, sur la partie gouvernance, je travaille sur la mise en place d'une politique d'achats durables, ainsi que sur la sensibilisation des employés à ces enjeux.

Globalement, mes missions sont très variées et couvrent un large spectre d'activités, avec des interventions à la fois stratégiques et opérationnelles.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Je n'ai pas d'autre casquette au sein de l'entreprise. Toutes mes missions sont liées, directement ou indirectement, aux enjeux de durabilité.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

La fonction est encore très récente, donc il est difficile de parler d'une évolution sur le long terme, d'autant plus qu'elle n'existait pas avant mon arrivée. En ce sens, le simple fait qu'elle ait été créée constitue déjà une évolution en soi. Cela dit, même sur une période d'un an, je constate que la fonction s'est déjà élargie. Je suis aujourd'hui impliquée dans des sujets liés à l'ESG auxquels je

n'aurais pas forcément pensé au départ, comme la philanthropie par exemple, qui est aussi liée au secteur d'activité de l'entreprise.

On a également proposé et mis en place certaines initiatives qui ont été adoptées, comme la création d'un comité de pilotage en lien avec l'environnement et la sécurité, qui n'existait pas auparavant. De manière générale, la fonction évolue aussi parce que le contexte lui-même évolue rapidement. Les attentes en matière de durabilité changent, ce qui amène progressivement de nouvelles responsabilités. Aujourd'hui, il y a davantage d'éléments dans ma fonction qu'au début.

Cela dit, dans les grandes lignes, je reste alignée avec le rôle pour lequel j'ai été engagée, même si celui-ci continue à se structurer et à s'enrichir au fil du temps.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Au niveau des compétences techniques, il n'y a pas forcément besoin d'être expert dans tous les domaines, mais certaines bases sont importantes. Par exemple, comprendre les principes du bilan carbone me paraît indispensable. Sans nécessairement savoir le réaliser soi-même, le fait d'avoir suivi une formation et de comprendre la logique permet de mieux naviguer au quotidien dans ces sujets. Il est également très important de comprendre les textes juridiques afin de pouvoir accéder à l'information, lire des documents et se tenir à jour.

Au-delà des compétences techniques, les soft skills sont essentielles. Il faut être très ouvert, à la fois aux sujets et aux autres, et faire preuve de compréhension, car on n'arrive pas toujours au bon moment dans les équipes. Il faut accepter que certaines choses prennent du temps. La curiosité est aussi importante, tout comme la créativité. Il ne faut pas se décourager face aux refus ou aux freins, car une réponse négative à un moment donné ne signifie pas que ce sera toujours le cas.

La fonction demande également une grande capacité d'adaptation, car il faut être capable de passer d'un sujet à l'autre en permanence : mobilité, bilan carbone, indicateurs de sécurité, gestion des déchets, gouvernance des achats... C'est une fonction très variée, et il faut être à l'aise avec cette diversité.

Enfin, il est important d'être structuré et capable de prendre du recul, c'est-à-dire de comprendre à la fois les aspects concrets et opérationnels, mais aussi les enjeux plus globaux. Il faut pouvoir naviguer entre des réflexions conceptuelles et des actions très pratiques.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je pense qu'il faut quand même certaines capacités de base, comme un esprit analytique. A un moment donné, il faut être capable de travailler avec des données, d'analyser des chiffres, des coûts, et d'en tirer des conclusions. Donc ce n'est pas uniquement un rôle « conceptuel », il y a aussi une dimension concrète et analytique.

Après, je ne dirais pas qu'il existe un profil unique. En réalité, cela dépend beaucoup du niveau de la fonction et du type d'organisation. Dans une grande entreprise, un responsable ESG ou un Head of Sustainability n'aura pas le même profil qu'un conseiller en environnement ou qu'une personne en charge du reporting. Les attentes varient en fonction du niveau de responsabilité, du périmètre et du fait de gérer ou non une équipe.

De manière générale, il faut faire preuve de souplesse et d'agilité dans la manière de penser et de travailler. La fonction est suffisamment large pour être accessible à différents profils, à condition d'avoir cette capacité d'adaptation. Je ne dirais donc pas que tout le monde peut forcément exercer ce rôle, mais il peut être assumé par des profils variés, avec des approches différentes.

En revanche, certains traits peuvent compliquer l'exercice de la fonction. Être trop rigide ou trop « carré » peut être un frein parce que les sujets ESG demandent souvent de prendre du recul et d'accepter une certaine complexité. De la même manière, une approche trop directive peut poser problème, car il faut pouvoir travailler avec les autres, s'adapter et faire preuve de diplomatie.

C'est donc une fonction qui demande à la fois de la rigueur, mais aussi de la flexibilité dans les interactions et dans la manière d'aborder les sujets.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Idéalement, la fonction devrait être rattachée à la direction, car l'ESG touche à des enjeux stratégiques et transversaux. Il est donc difficile de définir une vision ou de porter une stratégie globale si la fonction n'est pas positionnée à un niveau suffisamment élevé dans l'organisation. Dans les grandes structures, cette configuration est plus fréquente, car l'ESG est davantage perçu comme une approche globale qui influence l'ensemble des activités de l'entreprise.

Dans les faits, ce n'est toutefois pas toujours le cas. La fonction peut être rattachée à différents départements, comme la R&D ou les opérations. Ce rattachement n'est pas nécessairement un problème en soi, à condition que la fonction bénéficie d'un soutien fort de la direction.

Ce qui est essentiel, c'est justement ce soutien et cette volonté commune d'avancer sur ces sujets. Lorsque cet alignement existe, il est possible de créer des ponts entre les départements et de travailler de manière transversale, même sans être directement rattaché à la direction.

La mise en place d'un organe de pilotage ou d'un comité dédié peut également être une solution pertinente pour structurer la démarche et assurer la coordination entre les différents services.

Enfin, l'organisation dépend fortement de la taille de l'entreprise. Dans une petite structure, les interactions sont plus directes et la transversalité plus facile à mettre en place. Cependant, dans des organisations plus grandes et plus complexes, avec plusieurs sites ou entités, il devient plus difficile d'avoir un impact global si la fonction n'est pas positionnée à un niveau stratégique.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le principal défi concerne le décalage de priorités entre la fonction ESG et les autres départements. En effet, mes priorités ne sont pas nécessairement celles de mes collègues, ce qui est tout à fait normal. Dans l'entreprise, la priorité reste avant tout le business, c'est-à-dire répondre aux clients et assurer les opérations.

Dans un contexte de forte croissance, les équipes sont déjà très mobilisées sur des projets structurants qui demandent beaucoup de temps. Dès lors, il est parfois difficile pour elles de consacrer du temps supplémentaire aux sujets liés à la durabilité.

Le principal enjeu est donc lié au temps disponible des autres. J'interviens souvent en sollicitant leur participation, que ce soit pour des projets ou pour la collecte de données, ce qui peut être perçu comme une charge supplémentaire.

Même si la durabilité est reconnue comme un sujet important, elle ne constitue pas toujours une priorité opérationnelle pour les autres départements. Cela implique de devoir constamment s'adapter et trouver des moyens d'avancer malgré ces contraintes.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

L'évolution de la fonction dépendra fortement du cadre réglementaire et des obligations imposées aux entreprises. On a déjà observé une forte accélération avec l'arrivée de la CSRD, qui a véritablement marqué un tournant en structurant davantage ces enjeux au sein des organisations. Ce type de réglementation joue un rôle clé dans le développement de la fonction.

Cependant, en l'absence de nouvelles obligations ou d'un cadre contraignant, l'évolution pourrait être plus limitée et dépendre davantage de la volonté propre des entreprises. Plus largement, cette évolution est également liée au contexte économique. En période de tension ou de ralentissement,

les priorités peuvent se recentrer sur le business, ce qui peut freiner les investissements et les initiatives en matière de durabilité. A l'inverse, si les effets du changement climatique deviennent plus visibles et plus contraignants, cela pourrait accélérer la transformation et renforcer le rôle de la fonction ESG.

L'évolution de cette fonction apparaît donc comme étroitement dépendante à la fois des dynamiques réglementaires, économiques et sociétales.

Fonction du répondant : Directeur RSE

ID : E16

Date : 10/04/2026

N.B. : L'entretien s'est déroulé le 10 avril, après le départ à la retraite du répondant le 31 mars, faute de disponibilité commune avant cette date.

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

J'ai occupé la fonction de directeur RSE durant les deux dernières années environ.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

Au départ, j'ai une carrière qui n'a rien à voir avec la RSE, puisque j'ai fait toute ma carrière dans le domaine commercial. J'ai été pendant de nombreuses années directeur commercial, avec une forte responsabilité en management et en développement de l'activité.

Puis, en arrivant à un moment dans ma carrière où je souhaitais lever un peu le pied, j'ai décidé de passer en retraite progressivement. Cela impliquait de transmettre mes responsabilités commerciales à une collaboratrice, ce que j'ai fait. C'est à ce moment-là que je me suis posé la question de ce que j'allais faire ensuite, et j'ai commencé à m'intéresser aux thématiques liées à la durabilité, mais au départ sous un angle assez pragmatique, presque opportuniste. Ce qui m'intéressait, c'était l'économie circulaire, parce que je voyais que cela pouvait représenter des opportunités commerciales pour l'entreprise.

En creusant ce sujet, je me suis rendu compte que derrière l'économie circulaire, il y avait toute une logique beaucoup plus liée à la RSE. J'ai découvert qu'il existait des normes, des rapports à produire, des attentes de plus en plus fortes, et que c'était un sujet qui allait devenir incontournable pour les entreprises.

J'ai aussi compris que ces enjeux allaient être importants pour des parties prenantes comme les banques, les pouvoirs publics dans le cadre des marchés publics, ou encore certains grands clients, qui commencent à demander des informations précises sur les engagements en matière de durabilité.

Donc, je suis entré dans ce domaine-là progressivement, de manière assez autodidacte. J'ai participé à des séminaires, j'ai rencontré des acteurs du secteur, je me suis formé en continu pour essayer de comprendre les enjeux et les outils existants.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

Avant que je ne m'y intéresse, on ne parlait pas réellement de RSE dans l'entreprise. Ce n'était pas un sujet structuré, ni formalisé. Donc, d'une certaine manière, la fonction a été créée à partir du moment où j'ai commencé à porter ces sujets. Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain, il a fallu d'abord comprendre les enjeux, puis commencer à sensibiliser en interne.

Cela a demandé du temps, parce que ce n'était pas une priorité naturelle pour l'entreprise, qui est avant tout orientée vers ses activités opérationnelles. On peut dire que la fonction existe réellement depuis 2024, à partir du moment où j'ai commencé à structurer une démarche.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Alors, au départ, en 2025, l'entreprise aurait été éligible à la CSRD. Mais entre-temps, l'Europe a revu ses ambitions à la baisse et elle a sorti la directive Omnibus I.

En conséquence, nous ne sommes plus actuellement soumis à cette directive, en raison de notre taille, l'entreprise comptant environ 280 employés, alors que le seuil requis est fixé à 1 000 employés.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

/

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

Oui, j'ai décidé de mettre en place une démarche structurée. En effet, j'ai considéré qu'il était important d'anticiper. Plutôt que d'attendre une obligation, j'ai voulu structurer la démarche en amont. Pour ce faire, je me suis appuyé sur le référentiel VSME, qui est un cadre volontaire. Ce référentiel permet de structurer l'ensemble des données liées à la durabilité et de centraliser les informations.

L'intérêt, c'est aussi de pouvoir répondre aux différentes demandes des parties prenantes. Aujourd'hui, on reçoit déjà des questions, mais elles sont très hétérogènes. Chaque acteur pose ses propres questions, ce qui oblige à répondre au cas par cas. Le fait d'avoir une VSME permet d'avoir une base structurée, qui facilite ces réponses.

Mais concrètement, c'est un travail très lourd. Il faut aller chercher les données dans tout l'entreprise, les structurer, les documenter. Et souvent, les informations existent déjà, mais elles ne sont pas formalisées. Le plus gros travail, ce n'est pas de faire des choses nouvelles, c'est de retrouver ce qui existe déjà et de le formaliser.

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

La motivation principale, c'est une logique d'anticipation et de compétitivité. Je suis convaincu que les entreprises qui ne prennent pas ces sujets au sérieux vont rencontrer des difficultés dans les années à venir.

Aujourd'hui déjà, les banques commencent à poser des questions, les marchés publics intègrent de plus en plus de critères liés à la durabilité, et certains clients attendent des engagements concrets. Donc, il y a un enjeu très clair : si on n'est pas capable de répondre à ces attentes, on risque de perdre des opportunités.

Il y a aussi un aspect interne. Le fait de travailler sur la VSME m'a permis de me rendre compte qu'on faisait déjà beaucoup de choses en matière de durabilité, mais sans le savoir. L'enjeu, c'est donc aussi de valoriser ce qui existe déjà, de le structurer et de le rendre visible.

Enfin, il y a une logique de préparation à l'avenir. Plutôt que de subir une obligation dans l'urgence, je pense qu'il vaut mieux avancer progressivement, construire une démarche solide et s'adapter petit à petit.

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Pour tout ce qui concerne l'aspect social, j'ai travaillé en collaboration avec la directrice des ressources humaines, afin d'identifier les actions déjà réalisées pouvant être considérées comme

durables, mais aussi pour réfléchir à ce que l'on pourrait améliorer à l'avenir pour le bien-être des employés.

Pour l'aspect environnemental, je me suis rapproché du responsable qualité environnement de l'entreprise. Ensemble, nous avons fait le tour de ce qui existait déjà en matière d'actions environnementales durables.

J'ai également eu besoin du responsable IT, car la collecte et la structuration des données nécessaires aux rapports de durabilité impliquent des outils informatiques. L'objectif était de ne pas avoir à recommencer manuellement le travail de collecte chaque année, mais de mettre en place des systèmes permettant d'automatiser cette remontée de données.

La direction des achats est également un département clé, car revoir les achats sous l'angle de la durabilité représente un élément important. Enfin, et c'est sans doute le plus important, j'ai bénéficié du soutien de la direction générale, sans lequel il aurait été très difficile de mobiliser l'ensemble de ces départements.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Les comptes ne sont pas encore rendus à l'extérieur, car nous n'en sommes pas encore à ce stade. En interne, je rendais des comptes au comité de direction dont je faisais partie. C'est d'ailleurs un élément que je considère comme déterminant : le fait d'être intégré au comité de direction m'a donné un accès direct à la direction générale et à mes collègues directeurs, ce qui m'a permis de porter le sujet au plus haut niveau.

A l'avenir, les parties prenantes auxquelles l'entreprise devra rendre des comptes seront principalement les institutions financières, les pouvoirs publics dans le cadre de soumissions publiques, et les grands clients, qui exigeront de plus en plus que leurs fournisseurs puissent démontrer leurs efforts en matière de durabilité.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Pour l'instant, on est encore dans une phase de structuration. Les résultats ne sont pas encore formalisés pour une communication externe. On est en train de mettre en place des indicateurs, de collecter les données, de structurer l'information, mais on n'a pas encore un niveau de maturité suffisant pour communiquer officiellement.

L'idée, c'est vraiment d'abord construire quelque chose de solide en interne, avant de le partager à l'extérieur.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Mes missions principales ont consisté, dans un premier temps, à identifier ce que l'entreprise faisait déjà en matière de durabilité, sans nécessairement en avoir conscience. Beaucoup d'actions existaient déjà, que ce soit sur le plan de la gouvernance, du social ou de l'environnement, mais elles n'étaient pas documentées ni valorisées.

La deuxième mission a été de documenter ces pratiques, ce qui représente en réalité le travail plus lourd. Ce n'est pas tant d'identifier ce qui se fait que de le formaliser, de constituer les preuves, d'expliquer comment cela se fait. Ensuite, j'ai cherché à identifier les actions à mettre en place à l'avenir pour améliorer notre score de durabilité sur chacun des piliers ESG. J'ai également mis en place la première empreinte carbone de l'entreprise, afin d'avoir une base de référence et de pouvoir, à terme, se fixer des objectifs de réduction.

Une mission importante a également été de sensibiliser et de convaincre en interne, en particulier au niveau du comité de direction, pour faire comprendre les enjeux et obtenir le soutien nécessaire à l'avancement de la démarche.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, à partir de 2024, c'était un sujet présent au quotidien. Même si j'étais à quatre cinquièmes de temps de travail dans le cadre de ma retraite progressive, l'ESG occupait l'essentiel de ce temps. C'est un sujet qui demande une attention constante, que ce soit pour se former, pour aller chercher des données dans les différents départements, pour convaincre en interne ou pour structurer la démarche. Ce n'est pas un sujet qu'on traite une fois par an ; c'est un travail de fond, continu.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Si je me réfère à 2024, au moment où j'ai commencé à m'y intéresser de manière plus sérieuse, et à aujourd'hui, en 2026, ce qui a le plus évolué, c'est ma prise de conscience et de l'importance des enjeux liés à l'ESG, ainsi que ma compréhension globale du sujet.

Au départ, c'est un domaine qui peut paraître très rébarbatif, assez lourd et complexe. Mais une fois que je me suis réellement plongé dedans, ma perception a changé. Ce qui a surtout évolué, c'est donc ma sensibilisation et le niveau de connaissance que j'en ai aujourd'hui, qui se sont considérablement développés.

Donc ce n'est pas la fonction elle-même qui a évolué, mais bien la manière dont je comprends et appréhende ces enjeux.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

Si je devais aujourd'hui engager quelqu'un pour ce poste, je chercherais un profil avec une formation académique solide en ESG, comme un master spécialisé. Moi, j'ai appris beaucoup de choses, mais de manière très autonome, ce qui m'a pris énormément de temps. Un jeune diplômé arriverait avec toute la base théorique déjà en place.

Ce qui compte ensuite, c'est la capacité à comprendre le fonctionnement concret d'une entreprise et à adapter ses connaissances à ses réalités opérationnelles. Il faut aussi avoir une capacité à convaincre, à communiquer, à aller chercher des données auprès de départements qui ne sont pas naturellement acquis à la cause ESG, et à travailler de manière transversale. La connaissance des référentiels et des outils de reporting, comme la VSME, est évidemment indispensable.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Comme je l'ai dit, je pense qu'il faut quand même un profil adapté. Quelqu'un qui a une sensibilité sur ces sujets, qui comprend les enjeux mais aussi quelqu'un qui est capable de s'adapter à la réalité de l'entreprise.

Parce que la théorie, c'est une chose, mais il faut réussir à l'appliquer concrètement, en tenant compte des contraintes.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Selon moi, la fonction doit être rattachée à la direction. C'est vraiment un point essentiel. Il est aussi important qu'il y ait une bonne communication avec les différents départements. Idéalement, la personne en charge de cette fonction devrait faire partie du comité de direction. C'est d'ailleurs ce que j'ai pu expérimenter moi-même dans l'entreprise.

J'ai eu la chance d'occuper cette fonction tout en étant déjà membre de la direction, en tant que directeur commercial auparavant. Cela m'a permis de mesurer à quel point c'est un avantage.

Si la fonction n'est pas intégrée au niveau de la direction, il devient très difficile de faire avancer les choses. On n'a pas le même poids dans les décisions, ni le même accès à l'information stratégique.

Donc, pour moi, c'est vraiment un élément clé : la fonction doit être portée au plus haut niveau de l'organisation pour être efficace.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Le plus grand défi, c'est d'embarquer toute l'entreprise dans la démarche. Il ne suffit pas de convaincre le comité de direction, même si c'est déjà un travail en soi. Il faut ensuite descendre dans toute l'organisation, parce qu'on a besoin de pratiquement tout le monde pour collecter les données, documenter les pratiques et faire évoluer les comportements.

Or, les gens sont déjà occupés à 100% dans leur travail quotidien. Leur demander de consacrer du temps à des sujets ESG, c'est une charge supplémentaire qu'ils n'accueillent pas toujours favorablement. Sans le soutien de la direction générale pour légitimer ces demandes, il est très difficile d'avancer.

C'est aussi un défi culturel : l'ESG implique un changement d'état d'esprit, à tous les niveaux de l'entreprise. Je compare ça un peu à la révolution informatique : au départ, personne n'y voyait l'utilité, mais progressivement, tout le monde a dû s'y adapter. C'est la même chose avec l'ESG. Ce changement prend du temps et demande un effort d'accompagnement important.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Je suis convaincu que la pression réglementaire va augmenter de façon considérable dans les années à venir. Les entreprises qui n'auront pas anticipé se retrouveront dans une situation très difficile le jour où les obligations deviendront effectives. Elles devront tout faire dans l'urgence, faire appel à des consultants externes à grands frais, et vivre cette transition comme une catastrophe.

A l'inverse, les entreprises qui auront commencé à structurer leur démarche progressivement, en commençant par exemple par un rapport volontaire comme la VSME, seront prêtes et n'auront pas à subir ce choc. Je pense aussi que l'ESG va devenir une fonction à part entière dans les entreprises, à même titre que les fonctions financière, commerciale ou RH. Le besoin de profils spécialisés va croître, et les jeunes diplômés formés à ces enjeux auront un rôle central à jouer.

C'est, selon moi, une fonction d'avenir, aussi incontournable que l'informatique l'a été en son temps.

Fonction du répondant : Head of Sustainability

ID : E17

Date : 13/04/2026

THEMATIQUE 1 – Identification de la fonction

1. Quel est l'intitulé exact de votre fonction au sein de l'entreprise ?

Je suis Head of Sustainability au sein de l'entreprise.

2. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de la manière dont vous avez développé vos compétences en ESG ou en durabilité ?

J'ai commencé ma carrière en tant qu'inspectrice dans l'industrie financière, et c'est comme cela que je suis progressivement arrivée sur les sujets ESG. Ensuite, j'ai travaillé plusieurs années en gestion des risques, donc en gestion des risques de l'entreprise. Parmi les éléments que nous analysions, il y avait le risque climatique.

C'est un peu comme cela que je me suis orientée vers ces sujets. En 2021, nous avons créé le département durabilité et j'ai été l'une des premières personnes à y travailler. Je dirais que beaucoup de compétences sont construites directement dans le cadre du travail, en apprenant en faisant. Je n'ai pas suivi de formation formelle en durabilité.

J'ai toujours eu tendance à dire que cela consistait à regarder des sujets similaires à ceux du risque, mais sous un angle plus positif : comment transformer ces enjeux en opportunités, comment faire mieux, plutôt que de se concentrer uniquement sur les contraintes.

J'ai donc pu transférer mes compétences en gestion des risques vers le département durabilité. J'ai participé à sa création et, en 2024, je suis devenue responsable de ce département.

(Si la fonction ne mentionne pas explicitement l'ESG, la RSE ou la durabilité, demander :

Existe-t-il une fonction ou une mission spécifiquement dédiée à la durabilité ou à l'ESG ?)

Si une fonction dédiée existe,

- 3.a Depuis quand cette fonction ou cette mission existe-t-elle dans l'entreprise ?

Le département durabilité existe depuis 2021. Avant cela, nous menions déjà des actions liées à la durabilité, mais elles n'étaient pas regroupées sous une seule fonction, ni coordonnées par une équipe dédiée.

Ce qui a changé en 2021, c'est la formalisation : nous avons mis en place une stratégie globale de durabilité pour l'ensemble de l'entreprise. Avant, il existait des initiatives, par exemple en matière d'investissement, de solidarité ou de produits, mais elles n'étaient pas structurées de manière centralisée.

Si aucune fonction n'est formalisée,

- 3.b Comment les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont-elles prises en charge au sein de votre entreprise ?

/

- 3.c Quel est votre rôle personnel sur ces thématiques ?

/

THEMATIQUE 2 – Contexte réglementaire et cadre externe

4. Votre entreprise est-elle soumise à des obligations spécifiques en matière de durabilité ou de reporting ESG (par exemple la CSRD) ?

Oui, nous sommes soumis à plusieurs obligations. Nous sommes concernés par la CSRD et faisons partie de la première vague d'entreprises concernées. Nous allons bientôt publier notre deuxième rapport. Nous publions également notre propre rapport, ce que nous avons fait pour la première fois l'année dernière.

Nous sommes aussi concernés par la EU Taxonomy et par la SFDR. Nous devons également fournir des informations au niveau des produits, en particulier sur leurs caractéristiques ESG.

C'est très complexe. Cela ne rend pas forcément les choses plus simples pour les clients, mais cela implique une grande quantité d'informations à fournir dans différents reportings.

Si oui,

4.a En quoi ces obligations ont-elles modifié votre manière de travailler ?

Avant la CSRD, nous faisons déjà du reporting, mais nous avons beaucoup plus de liberté : nous écrivions ce que nous voulions mettre en avant. Il existait des standards comme le GRI ou des exigences liées à certains ratings, mais ce n'était pas une réglementation stricte et ce n'était pas toujours audité.

Avec la CSRD, nous devons désormais publier beaucoup plus d'informations, de manière plus structurée. Je ne dirais pas que tout a changé radicalement, mais il y a davantage de formalisation et un processus d'amélioration continue.

Cela nous pousse à progresser étape par étape et à standardiser nos pratiques afin d'être comparables avec d'autres entreprises. C'est un pas supplémentaire dans la bonne direction, même si cela demande du temps et que la réglementation peut parfois sembler excessive, même si certaines adaptations ont été apportées avec Omnibus.

Si non,

4.b Même en l'absence d'obligation formelle, avez-vous mis en place un cadre ou des référentiels pour structurer votre démarche ESG ?

/

4.c Qu'est-ce qui motive votre démarche en matière de durabilité ?

/

THEMATIQUE 3 – Organisation et transversalité

5. Travaillez-vous seul(e) sur ces sujets ou en collaboration avec d'autres personnes ou départements ?

Nous sommes une équipe de quatre personnes au sein du département durabilité. Nous travaillons bien sûr en collaboration avec de nombreux autres départements. Il existe des relais durabilité dans chaque département : investissements, développement de produits, employee benefits, IT, ressources humaines, facility management, risk et compliance.

Le niveau d'interaction dépend des projets en cours. Par exemple, dans le département investissements, il y a trois personnes dédiées à la durabilité. L'organisation varie selon les départements. La durabilité ne peut pas être portée uniquement par notre équipe. Si les autres départements ne s'approprient pas le sujet, rien ne se passe. Notre rôle est surtout d'assurer l'alignement, la cohérence et de favoriser les échanges entre départements, mais l'implémentation doit venir d'eux.

6. A qui rendez-vous compte des actions ou résultats liés à l'ESG au sein de votre organisation ? (Direction, comité interne, actionnaires, clients, investisseurs, autres parties prenantes...)

Nous avons un comité de direction avec des représentants des différents départements. Concrètement, nous faisons un reporting à ce comité de direction, et ensuite, en fonction des sujets, nous reportons également au CEO.

Cela dépend un peu de la nature des sujets. Par exemple, pour des éléments plus stratégiques, comme les rapports ou la stratégie ESG, ceux-ci sont validés par le CEO, donc ils remontent à ce niveau. Par contre, les sujets plus opérationnels ou pratiques sont généralement traités au niveau du comité de direction, afin d'assurer que tous les départements sont alignés et avancent dans la même direction.

7. Comment ces résultats sont-ils communiqués ou formalisés ? (KPIs spécifiques, nouveaux indicateurs ESG, intégration dans des indicateurs déjà existants)

Nous avons cinq objectifs principaux en matière d'ESG, que nous mesurons deux fois par an. Ce sont nos principaux indicateurs. En complément, il y a beaucoup de reporting qualitatif : avancement,

actions réalisées, plans futurs, etc. Nous faisons également des reportings réguliers au comité de direction et à l'ensemble de l'entreprise.

Même lorsqu'il n'y a pas de point spécifique dédié à l'ESG, les évolutions importantes (nouveaux produits, changements majeurs, publications) sont partagées.

THEMATIQUE 4 – Missions et mise en œuvre concrète

8. Quelles sont vos principales missions en lien avec l'ESG ? (Reporting, définition stratégique, gestion de projets spécifiques)

Le rôle de notre département consiste à définir la stratégie, fixer des ambitions, suivre leur mise en œuvre et s'assurer qu'elles sont traduites en actions concrètes dans les différents départements. Nous assurons aussi le reporting et suivons des éléments comme les ratings, par exemple EcoVadis, afin de maintenir un bon score.

9. L'ESG est-il un sujet présent au quotidien dans votre travail ou intervient-il surtout à certaines périodes de l'année ?

Oui, l'ESG intervient à 100% de mon travail, c'est donc présent au quotidien.

10. Diriez-vous que la fonction (ou vos responsabilités en matière d'ESG) a évolué ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ? (Davantage de réglementation, plus de structuration, plus d'implication stratégique...)

Oui, pour moi, la fonction a évolué, mais pas nécessairement à cause de l'entreprise elle-même. Elle a surtout évolué en raison de facteurs externes. En 2021, il n'y avait pas encore la CSRD, et le contexte global était différent. Il n'y avait pas toutes les situations géopolitiques que l'on connaît aujourd'hui, comme les conflits actuels ou les tensions internationales. Il n'y avait pas non plus certaines dynamiques politiques comme celles que l'on observe aujourd'hui. Donc oui, le contexte mondial a beaucoup changé.

A cette époque, la durabilité était vraiment un sujet central. Aujourd'hui, on voit que d'autres priorités émergent, par exemple l'intelligence artificielle, et beaucoup d'attention se porte désormais sur la question de son implémentation. C'est quelque chose que l'on observe clairement en interne : il faut davantage convaincre les personnes de continuer à accorder de l'importance aux sujets ESG. Pour autant, le changement climatique n'a pas été résolu, loin de là. Les effets sont toujours très visibles et il y a encore un besoin important d'action.

En interne, je dirais que les choses n'ont pas fondamentalement changé : les métriques sont restées les mêmes, les ambitions n'ont pas été revues à la baisse et nous continuons à maintenir ces sujets à l'agenda. Malgré cela, on ressent que d'autres facteurs externes influencent la priorité accordée à la durabilité. Donc c'est différent aujourd'hui, dans le sens où le contexte a changé, même si les objectifs internes, eux, restent stables.

THEMATIQUE 5 – Compétences nécessaires

11. Quelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour exercer une fonction liée à l'ESG ?

En termes de contenu, il faut être capable d'aborder et de discuter de nombreux sujets différents. Il faut avoir un point de vue sur ces thématiques et être capable de se positionner. C'est aussi un domaine souvent très technique. Je m'en suis rendue compte avec le temps, particulièrement en voyant les collègues arriver et repartir : il y a énormément de concepts, de termes et de notions différents. Ce n'est donc pas une seule compétence qui est nécessaire, mais plutôt une capacité à s'adapter à une grande diversité de sujets. On peut passer des investissements aux produits, des mesures de CO₂, à des aspects plus techniques, puis aux réglementations ou encore au reporting.

Au-delà des compétences techniques, je pense qu'il est aussi essentiel d'avoir de très bonnes capacités de communication et de persuasion. Il faut être capable de convaincre les collègues de mettre en place certaines actions, de leur faire comprendre l'intérêt pour l'entreprise et la valeur que cela peut apporter. Il faut aussi éviter que ces initiatives soient perçues uniquement comme un

coût supplémentaire sans bénéfices. Donc oui, la capacité à convaincre est vraiment clé pour faire avancer les choses.

Enfin, il faut aussi faire preuve d'optimisme et de patience. Toutes les idées ne sont pas mises en place immédiatement, et il faut souvent essayer plusieurs fois avant d'y parvenir. Les changements prennent du temps, et il faut accepter que tout ne se fasse pas du jour au lendemain.

12. Pensez-vous que ce rôle nécessite un profil spécifique ou peut-il être assumé par différents types de profils ?

Je dirais que ce rôle n'est pas forcément limité à un seul type de formation ou de parcours. Cela dit, avoir un profil spécifique ou certains diplômes peut évidemment aider et rendre la personne plus compétente dans la fonction. Mais ce n'est pas, selon moi, l'élément le plus déterminant.

Ce qui compte le plus, c'est l'intérêt pour le sujet, la manière de travailler, ainsi que les compétences relationnelles. Les capacités de négociation et de persuasion sont essentielles, parce qu'il faut convaincre beaucoup de personnes en interne de mettre en place certaines actions.

Nous avons d'ailleurs eu récemment un poste ouvert, et nous ne cherchions pas un diplôme spécifique en particulier. Nous étions davantage attentifs à la manière de travailler des candidats, à leur capacité à collaborer et à faire avancer les sujets.

Il faut rester réaliste : on ne peut pas arriver dans une entreprise de 4000 employés, avec une longue histoire, en pensant pouvoir tout changer immédiatement. Certaines personnes ont parfois cette vision très ambitieuse de « changer le monde », mais ce n'est pas toujours adapté au contexte de l'entreprise.

13. Selon vous, comment cette fonction ou mission devrait-elle être organisée au sein d'une entreprise ? (Type de gouvernance, centralisée ou transversale, partage des tâches, départements mobilisés, existence de processus formalisés)

Je pense qu'il n'est pas réaliste de considérer qu'il ne faut pas de fonction ou de structure dédiée à l'ESG, en partant du principe que chacun va simplement intégrer ces sujets dans son rôle et faire ce qu'il faut de manière autonome. Pour moi, cela ne fonctionne pas comme cela en pratique. Il est nécessaire d'avoir une certaine centralisation.

Mais en même temps, une organisation uniquement centralisée ne serait pas efficace non plus. Si tout est géré uniquement au niveau central, cela ne fonctionnera pas, parce que les actions concrètes doivent être mises en œuvre dans les différents départements.

A l'inverse, sans une structure centrale, il n'y aurait pas de stratégie commune, pas de cohérence globale, ni de métriques partagées pour suivre les progrès.

THEMATIQUE 6 – Défis et évolution de la fonction

14. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction ? (Complexité réglementaire, manque de ressources, mobilisation interne)

Je dirais que l'un des principaux défis aujourd'hui, c'est le fait que les priorités évoluent. Pas forcément uniquement au niveau de l'entreprise, mais à l'échelle globale. Avec le contexte international actuel, les conflits, les tensions géopolitiques, on voit que les préoccupations des gens changent. Par moments, certaines personnes se demandent si la durabilité reste une priorité ou si elles doivent se concentrer sur d'autres enjeux plus immédiats.

Personnellement, je considère que c'est un sujet extrêmement important, mais on observe quand même une évolution dans la perception globale. Prenons l'exemple de certaines prises de position politiques, comme celles que l'on peut entendre aux Etats-Unis, qui peuvent influencer la manière dont ces sujets sont perçus, et cela ne facilite pas toujours les choses, en particulier en Europe.

Ensuite, il y a toute la question de la réglementation, qui est en constante évolution. Avec des initiatives comme Omnibus, on se retrouve à devoir adapter ce qui a déjà été mis en place. Dans notre cas, nous avons travaillé sur l'implémentation de la CSRD, et maintenant il faut déjà intégrer des changements. C'est à la fois positif et négatif : simplifier peut être utile, mais cela implique

souvent aussi de nouvelles exigences. La réglementation ne facilite donc pas toujours les choses. Même si, personnellement, je reste plutôt favorable à la régulation, je pense qu'elle doit être appliquée de manière plus pragmatique.

Il y a aussi une difficulté liée à l'interprétation et à la mise en œuvre des exigences. Dans le cadre de la CSRD, si une exigence n'est pas pleinement respectée, cela peut être perçu comme un problème important dans le rapport. Cela dépend aussi beaucoup de l'entreprise, de l'auditeur, et de la manière dont les exigences sont interprétées.

Pour moi, il faut trouver un équilibre : implémenter les exigences de manière rigoureuse, mais aussi pragmatique et compréhensible. L'objectif ne doit pas être de produire du reporting pour le reporting, mais bien de créer de la valeur.

15. Comment voyez-vous évoluer cette fonction dans les prochaines années ? (Vers davantage de spécialisation, vers une intégration progressive dans les différentes fonctions de l'entreprise)

Pour moi, l'horizon 2030 est une échéance importante en ce qui concerne l'ESG, donc je pense qu'il va encore se passer beaucoup de choses dans les prochaines années. Il y a aussi, par exemple, les échéances liées aux SDGs, donc cela va continuer à structurer les évolutions.

Je pense aussi que la situation pourrait davantage se différencier qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, on a un peu l'impression que le monde parle d'ESG, mais à l'avenir, il pourrait y avoir une distinction plus marquée entre les entreprises réellement engagées et celles qui le sont moins. Il y a déjà quelques très bons exemples d'entreprises qui sont vraiment avancées sur ces sujets, mais beaucoup d'entreprises se situent encore entre les deux. A l'avenir, cela pourrait devenir plus contrasté.

On pourrait avoir, d'un côté, des entreprises qui vont être beaucoup plus engagées et affirmées sur l'ESG, et de l'autre, certaines qui pourraient profiter du contexte actuel (comme certaines positions politiques ou économiques) pour réduire leurs efforts ou ne plus avancer sur ces sujets.

PERSONNES RESSOURCES

Virginie XHAUFLAIR : Promotrice

Antoine GAVROYE : Lecteur

Les personnes ayant participé à cette recherche ne seront pas mentionnées, afin de préserver leur anonymat.

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

- Agudelo, M., Johannsdottir, L., & Davidsdottir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going Deeper into the S of ESG : A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility. *Sustainability*, 14(15), 9668. <https://doi.org/10.3390/su14159668>
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2017). CSR, Innovation, and Firm Performance in Sluggish Growth Contexts : A Firm-Level Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2959-8>
- Bollinger, S., Neukam, M., & Guittard, C. (2023). Vers une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) stratégique: Une contrainte stimulant l'innovation. *Innovations*, 72(3), 65-102. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0150>
- Borglund, T., Frostenson, M., Helin, S., & Arbin, K. (2023). The Professional Logic of Sustainability Managers : Finding Underlying Dynamics. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 59-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05000-1>
- Carollo, L., & Guerri, M. (2017). Between continuity and change : CSR managers' occupational rhetorics. *Journal of Organizational Change Management*, 30. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0073>
- Carollo, L., & Guerri, M. (2018). 'Activists in a Suit' : Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 249-268. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3582-7>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 479-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics, SPECIAL ISSUE: SUSTAINABILITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*, 44(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- 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>
- Catellani, A. (2019). L'entreprise responsable et ses parties prenantes : Entre « manipulation » et co-construction de sens. *Actes Sémiotiques*, (122). <https://doi.org/10.25965/as.5936>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined : An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Déjean, F., & Gond, J.-P. (2004). Responsabilité sociétale de l'entreprise : Enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7, 5-31.
- Ed-Dafali, S., Patel, M., Adardour, Z., & Theodoraki, C. (2026). Mapping ESG-Driven sustainable development : A retrospective review and future research agenda. *Innovation and Green Development*, 5(1), 100326. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2026.100326>
- Engle, R., Brogi, M., Cucari, N., & Lagasio, V. (2021). Environmental, Social, Governance : Implications for businesses and effects for stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1423-1425. <https://doi.org/10.1002/csr.2184>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Galbreath, J. (2013). ESG in focus: The Australian evidence. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 529-541. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility : A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Hunoldt, M., Oertel, S., & Galander, A. (2020). Being Responsible : How Managers Aim to Implement Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 59, 1441-1482. <https://doi.org/10.1177/0007650318777738>
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : Le cas d'ISO 26 000. *Management & Avenir*, 23(3), 91-104. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0091>
- Khamisu, M. S., & Paluri, A. R. (2025). What's past is prologue : Reminiscing research on environment social governance (ESG) disclosures. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22(2), 320-340. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00231-w>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility : Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG : Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Liou, J. J. H., Liu, P. Y. L., & Huang, S.-W. (2023). Exploring the key barriers to ESG adoption in enterprises. *Systems and Soft Computing*, 5, 200066. <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2023.200066>
- Loos, C., & Spraul, K. (2025). The Why, How, and When of CSR Managers' Internal Legitimation Strategies. *Journal of Management Studies*, 62(7), 2830-2858. <https://doi.org/10.1111/joms.13145>
- Mendonça, J. A., Roberto, F. R. A., Kai, D. A., & Benitez, G. B. (2025). The Lock-In Effect on ESG and Business Performance Relationship : A Critical Examination and Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(5), 6912-6936. <https://doi.org/10.1002/csr.70062>
- Milly, H. de. (2015). Les Objectifs de Développement Durable : Éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide. *Techniques Financières et Développement*, 121(4), 37-48. <https://doi.org/10.3917/tfd.121.0037>

- Müller, R., Caron, M.-A., Drouin, N., Lereim, J., Alonderiene, R., Chmieliauskas, A., Simkonis, S., & Šuminskienė, R. (2024). Governance of ESG implementations : Governance dimensions and their structural implementation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2024-0107>
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2019). Contextualizing Individual Competencies for Managing the Corporate Social Responsibility Adaptation Process : The Apparent Influence of the Business Case Logic. *Business & Society*, 58, 369-403. <https://doi.org/10.1177/0007650316676270>
- Pollach, I., Thomsen, C., & Nielsen, A. E. (2024). In search of change : Organizational role expectancies of CSR professionals. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(2), 201-216. <https://doi.org/10.1111/beer.12592>
- Radzi, S.H.M., Abd Hamid, N., & Ismail, R. F. (2023). An Overview Of Environmental, Social And Governance (Esg) And Company Performance. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 1122. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90>
- Risi, D., & Wickert, C. (2017). Reconsidering the ‘Symmetry’ Between Institutionalization and Professionalization : The Case of Corporate Social Responsibility Managers. *Journal of Management Studies*, 54(5), 613-646. <https://doi.org/10.1111/joms.12244>
- Risi, D., Wickert, C., & Ramus, T. (2023). Coordinated Enactment : How Organizational Departments Work Together to Implement CSR. *Business & Society*, 62, 745-786. <https://doi.org/10.1177/00076503221110213>
- Sulzer, E. (2022). La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique. *Céreq Bref*, 430(14), 1-4. <https://doi.org/10.57706/cereqbref-0430>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2022). Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure : A Literature Review. *The British Accounting Review*, 55, 101149. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- Williams, R. I., Clark, L. A., Clark, W. R., & Raffo, D. M. (2021). Re-examining systematic literature review in management research : Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*, 39(4), 521-533. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.007>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>

Chapitres d'ouvrages

- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 19-46). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Kirchhoff, K. R., Niefünd, S., & von Pressentin, J. (2024). The European Union's Green Deal—Trigger of the ESG Boom. In K. R. Kirchhoff, S. Niefünd, & J. von Pressentin (Éds.), *ESG: Sustainability as a Strategic Success Factor* (p. 13-31). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45831-7_3
- Patil, R. A., Ghisellini, P., & Ramakrishna, S. (2021). Towards Sustainable Business Strategies for a Circular Economy : Environmental, Social and Governance (ESG) Performance and Evaluation. In L. Liu & S. Ramakrishna (Éds.), *An Introduction to Circular Economy* (p. 527-554). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-8510-4_26

Ouvrages

- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- Méaux, F., & Jounot, A. (2014). *Entreprises performantes et responsables – C'est possible ! Retour d'expérience « Développement durable » des entreprises évaluées AFAQ 26000*. Afnor Éditions.
- Mio, C., Agostini, M., & Scarpa, F. (2024). *Sustainability Reporting Conception, International Approaches and Double Materiality in Action*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58449-7>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Rapports

- Commission européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert* (COM(2001) 366 final). [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)
- Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (COM(2011) 681 final). <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>
- EFRAG. (2024a). *IG 1: Materiality assessment – Implementation guidance*. European Financial Reporting Advisory Group. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf
- EFRAG. (2024b). *Voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs (VSME)*. European Financial Reporting Advisory Group. <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf>
- Gond, J.-P., Augustine, G., Shin, H., Tirapani, A., Mosonyi, S., & International Labour Organization. Research Department. (2022). *How corporate social responsibility and sustainable development functions impact the workplace: A review of the literature*. ILO. <https://doi.org/10.54394/RSEZ7942>
- KPMG. (2024). *Anchoring ESG in governance*. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/anchoring-esg-in-governance.html>
- Serafeim, G. (2021). *ESG : Hyperboles and Reality* (SSRN Scholarly Paper N° 3966695). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3966695>
- United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
- World Economic Forum. (2022). *Defining the "G" in ESG: Governance for a resilient future*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf

Sites internet

- Altaïde. (s. d.). *Responsable ESG : Mission, profil, salaire ?* Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://www.altaide.com/fiches-metiers/responsable-esg-mission-profil-salaire/>
- Berger, S. (2024, 9 mars). Recrutement : Où sont les profils ESG ? *La Libre.be*. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2024/03/09/recrutement-ou-sont-les-profils-esg-OXF2E3KGKVE6DPTJWR72JFIBSQ/>
- Commission européenne. (2025, 26 février). *Questions/réponses sur le train de mesures « Omnibus »*. Consulté le 30 avril 2026, à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_25_615
- Conseil de l'Union européenne. (2022, 24 février). *Le Conseil adopte sa position concernant la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD)*. Consulté le 28 avril 2026, à l'adresse <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/02/24/council-adopts-position-on-the-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/>
- Enable Green. (s. d.). *Empowering ESG manager jobs: Inspiring role and opportunities*. Consulté le 28 mai 2026, à l'adresse <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers/esg-manager-job-description/>
- Gemenne, B. (2025, 21 juin). Comment mobiliser son personnel envers une démarche ESG. *La Libre.be*. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2025/06/21/comment-mobiliser-son-personnel-envers-une-demarche-esg-2Y4O4LDNF5E4RN6WMGOPZRVIAA/>
- Gendre, I. (2025). *Le rôle d'un(e) ESG Manager*. Greenly. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://greenly.earth/blog/guide-entreprise/le-role-d-un-esg-manager>
- Global Reporting Initiative. (s. d.). *GRI — Home*. Consulté le 14 avril 2026, à l'adresse <https://www.globalreporting.org/>
- Hays. (s. d.). *ESG manager (m/f/d): Tasks, jobs and salary*. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://www.hays.at/en/job-profiles/esg-manager>
- HEC Liège (s. d.). *HEC Liège Academic Journal Guide (March 2025)*. Consulté le 28 mai 2026, à l'adresse https://www.hec.uliege.be/cms/c_8631209/fr/hec-liege-academic-journal-guide-march-2025?details=true
- ISO. (2021, 15 octobre). *ISO 26000—Responsabilité sociétale*. Consulté le 14 avril 2026, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jobs Makesense. (s. d.). *Responsable ESG : Métier, missions et salaire*. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://jobs.makesense.org/fr/fiches-metiers/durabilite-rse/responsable-esg>
- John, F. (2023, 24 octobre). L'ESG manager : Un rôle crucial en entreprise, mais particulièrement exigeant. *La Libre.be*. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2023/10/24/lesg-manager-un-role-crucial-en-entreprise-mais-particulierement-exigeant-Z2UUNIWALFFV5B5LTY5SJE4III/>
- Nations Unies. (s. d.). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Département des affaires économiques et sociales. Consulté le 14 avril 2026, à l'adresse <https://sdgs.un.org/2030agenda>

PricewaterhouseCoopers. (s. d.). *Sustainability regulatory landscape*. PwC. Consulté 18 avril 2026, à l'adresse <https://www.pwc.be/en/challenges/esg/regulatory-landscape.html>

Schrieberg, E. (2023, 19 juillet). *Do you need a Chief ESG Officer?* VitalBriefing. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://vitalbriefing.com/industry/sustainability/do-you-need-a-chief-esg-officer/>

Voluntae. (s. d.). *Responsable ESG*. Consulté le 9 mai 2026, à l'adresse <https://www.voluntae.fr/metiers/responsable-esg/>

Textes législatifs

Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). (2003). In *OJ L* (Vol. 124). <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>

Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 Amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as Regards Certain Corporate Sustainability Reporting Requirements and Certain Corporate Sustainability Due Diligence Requirements (Text with EEA Relevance), EP, CONSIL (2026). <http://data.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj>

EXECUTIVE SUMMARY

In the last few years, ESG has developed quite rapidly within companies and now occupies an important place. Via environmental, social and governance pillars, it establishes a common framework and encourages companies to better track, measure and manage their commitments. This leads to change in their practices and operations in order to adopt more environmentally and socially responsible approaches, as well as more transparent governance.

This shift marks a departure from the historical and more voluntary concept of Corporate Social Responsibility (CSR). The development of ESG is also having an impact on the functions related to these topics, and more specifically on the CSR function within company.

This thesis focuses on the effects of the rise of ESG on the CSR function and related roles in organizations. To address this issue, this study reviews academic literature, analyses grey literature, and conducts a qualitative study based on 17 semi-structured interviews with professionals working on CSR and ESG-related roles.

The results reveal that the emergence of ESG is helping to strengthen the structure and legitimacy of CSR functions, particularly through the development of non-financial reporting and governance mechanisms. The roles associated with this function are also becoming increasingly cross-functional, more technical, and more focused on the collection, analysis and consolidation of ESG data.

The study also highlights several tensions. ESG reveals a form of bureaucratization linked to reporting and compliance requirements. At the same time, as ESG issues spread across all departments of a company, the role of the CSR function as a standalone function may become more uncertain.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility (CSR), CSR function, CSR manager, ESG, ESG impact, ESG manager, Sustainability roles

WORD COUNT: 19,964



Ecole de Gestion de l'Université de Liège