

Louvain School of Management

L'impact de la crise pandémique de la Covid-19 sur la stratégie RSE des entreprises

Auteur : Hermine de Wasseige
Promoteur : Alain Vas
Année académique 2020-2021

En préambule, je souhaite adresser mes plus chaleureux remerciements à mon papa qui m'a inspiré tout au long de ce mémoire, tant par sa détermination que par sa volonté d'exceller dans tous ses projets.

L'inspiration de ce mémoire a été également renforcée par la contribution de tous les intervenants interrogés, certains ayant élargi des réflexions quant à mes ambitions futures.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon promoteur, Professeur Alain Vas, pour sa passion en stratégie d'entreprise qu'il m'a transmise ainsi que pour son expertise et ses conseils dont j'avais besoin pour mener à bien ce mémoire.

J'adresse également toute ma gratitude pour leurs précieuses relectures à mon grand-père, ainsi qu'à Benoît Minet, qui a en outre suivi l'avancement de ce mémoire.

Finalement, je ne peux que remercier toutes les personnes m'ayant encouragée dans la rédaction de ce travail. Je pense particulièrement à François-Xavier, ma maman, mon frère, ainsi qu'à Olivia, Cloé, Céline et Louise, mes amies exceptionnelles aux côtés desquelles épanouissement et études universitaires n'ont fait qu'un.

Table des matières

Liste des abréviations	1
Introduction	2
Contexte et problématique	2
Objectif de l'étude.....	3
Méthodologie	4
Partie 1 - Revue de la littérature	5
1.1. Responsabilité Sociétale des Entreprises	5
1.1.1. Contexte et évolution.....	5
1.1.2. Définition.....	7
1.1.3. Le choix d'un référentiel : Objectifs de Développement Durable.....	8
1.1.4. ISE et sa tendance au Greenwashing.....	11
1.2. Théorie des parties prenantes.....	12
1.2.1. Contexte et définition	13
1.2.2. Un cadre de référence théorique : les parties prenantes	14
1.2.3. Approche typologique des parties prenantes	15
1.3. Lien entre la théorie des parties prenantes et la RSE	17
1.3.1. La théorie des parties prenantes au cœur de la RSE.....	18
1.3.2. La théorie des parties prenantes au cœur de la stratégie des entreprises	19
1.3.3. Création et répartition de valeurs.....	20
1.4. Un contexte de crise comme facteur exogène influençant les entreprises	21
1.4.1. Un contexte empirique d'actualité : la crise de la Covid-19	21
1.4.2. Covid-19 : une crise humaine, économique et environnementale.....	22
1.4.3. Impact sur les entreprises	23
1.4.4. Rôle de la RSE dans une crise pandémique	25
1.5. Synthèse	27
1.5.1. Représentation graphique des impacts potentiels.....	27
1.5.2. Introduction à la question de recherche	29
Partie 2 : Terrain empirique : Entreprises de la Région wallonne	31
2.1. Méthodologie.....	31
2.1.1. Design de la recherche.....	31
2.1.2. Sélection de l'échantillon	32
2.1.3. Processus de recherche	39
2.2. Analyse.....	40
2.2.1. Concepts	41
2.2.2. Impacts et changements perçus suite à la Covid-19	44
2.2.3. Liens perçus entre la RSE et la Covid-19.....	49
2.2.4. Résultats des parties prenantes interrogées	56
2.2.5. Résultats finaux	62
Conclusion	64
Bibliographie	66
Annexes.....	71

A. Schémas	71
B. Guide d'entretien	73
C. Retranscription des entretiens.....	74
C1. Spadel	74
C2. Luminus.....	78
C3. AGC Glass Europe	83
C4. IBA	90
C5. Carrefour	93

Liste des abréviations

COVID-19	Corona Virus Disease – 2019
CSR	Corporate Social Responsibility
ISE	Irresponsabilité Sociétale des Entreprises
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONSS	Office National de Sécurité Sociale
PME	Petite ou Moyenne Entreprise
PP	Partie Prenante
QSD	Quality Sustainable Development
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SPW	Service Public de Wallonie
TBL	Triple Bottom Line
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UWE	Union Wallonne des Entreprises

Introduction

Contexte et problématique

Les dernières décennies ont été marquées par l'avènement de problèmes sociaux et environnementaux avec des enjeux et des conséquences de plus en plus importants. Les tensions socio-économiques, le réchauffement climatique, les inégalités sociales, l'utilisation massive des ressources et l'accroissement du nombre de personnes vivant dans des situations précaires sont des préoccupations contemporaines nécessitant des solutions urgentes. Si ces problèmes persistent et s'intensifient, c'est probablement dû au manque d'actions et de responsabilités prises afin d'y remédier. Néanmoins, ces dernières décennies témoignent également d'un accroissement de l'importance des notions de développement durable et de responsabilité sociétale. Les entreprises, qui sont en première ligne de cette transition environnementale, économique et sociale, ont pris connaissance de cette urgence planétaire et de la nécessité de tendre vers une transformation radicale. Dès lors, certaines de ces entreprises ont commencé à se questionner et à revoir leurs chaînes d'approvisionnement, leurs processus, leurs habitudes ainsi que les valeurs qu'elles véhiculent. De ces questionnements naissent des objectifs relativement ambitieux, des responsabilités primordiales et une plus grande transparence, dans le but de contribuer à des changements et des impacts positifs sur la Société.

Alors que certaines entreprises européennes intégraient la Responsabilité Sociétale au cœur de leur stratégie et clôturaient leur bilan de l'année 2019, à l'autre bout du monde, des entreprises se questionnaient subitement sur l'avenir et la stabilité de leur *business model*, à cause de l'épidémie de la Covid-19. Cette crise sanitaire a ainsi bouleversé tant le fonctionnement de la Société et les activités des entreprises que les modes de vie des individus. La Covid-19 est venue souligner davantage le rôle de la RSE¹ pour répondre aux besoins de la Société. Dès lors, les stratégies et les pratiques existantes en matière de RSE ont été repensées et de nouvelles actions dans les entreprises ont pris forme.

Cette crise pandémique laissera-t-elle des traces pour le futur ou les entreprises se contenteront-elles de retrouver tout ce qu'elles avaient construit ? Toutes leurs habitudes et

¹ Tout au long de ce mémoire, l'acronyme « RSE » fera référence à la Responsabilité Sociétale des Entreprises, aussi appelée Responsabilité Sociale des Entreprises.

pratiques ? Auront-elles envie de retourner à la situation d'avant crise ? Ou bien sera-ce l'occasion de changer et d'améliorer leur stratégie, leur organisation, leurs relations internes et externes ? Ne devraient-elles pas davantage intégrer les problématiques et enjeux environnementaux, sociaux et économiques mis en évidence par la pandémie ? Comment les entreprises peuvent-elles appréhender l'après-crise ? Quelles actions et décisions mettent-elles en place pour s'y préparer, notamment en termes de stratégie RSE et Objectifs de Développement Durable ?

Objectif de l'étude

La finalité de ce mémoire est de comprendre précisément les impacts de la crise pandémique de la Covid-19 sur la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein des entreprises. Dès lors, ce mémoire tente de répondre aux quelques questions énoncées ci-dessus. En comparant les impacts perçus et les actions prises par différentes entreprises pour faire face à une crise d'une telle ampleur, nous avons pu faire des liens entre la RSE, la crise de la Covid-19 et les parties prenantes.

L'objectif de cette étude n'est pas d'apporter des réponses exactes aux problèmes environnementaux, sociaux et économiques, ni d'alarmer les entreprises quant à la nécessité de prendre des mesures pour limiter leurs impacts négatifs, ni même d'analyser la résistance des entreprises face à une crise pandémique. L'objectif est plutôt de comprendre, par une approche orientée sur les parties prenantes, comment la crise de la Covid-19 a impacté la stratégie RSE des entreprises, quelles actions en matière RSE elles ont mis en place pour faire face à cette crise et à plus long terme, comment la crise aura fait évoluer la stratégie RSE des entreprises. La question de recherche qui découle de cette étude se formule de cette manière :

« Du point de vue des parties prenantes, en quoi la crise pandémique de la Covid-19 impacte-t-elle la stratégie RSE des entreprises ? »

La *Responsabilité Sociétale des Entreprises* et la crise pandémique de la *Covid-19* sont respectivement des concepts émergents et d'actualité. Mettre en œuvre une stratégie RSE au sein d'une entreprise est une décision qui appartient aux gestionnaires et à leurs équipes alors qu'une crise économique et sanitaire peut toucher notre monde inopinément. Différents dans

leur nature, mais tout aussi alarmants, ces concepts attirent pleinement l'attention des entreprises et méritent d'être davantage étudiés conjointement. Cette étude prend en compte la perception de l'impact de la crise sur la stratégie RSE du point de vue des *parties prenantes* de l'entreprise.

Ce mémoire a pour objectif de comprendre la façon dont les parties prenantes appréhendent l'évolution ou pas de la stratégie RSE des entreprises. Au travers des résultats, il est hautement préférable d'aider les entreprises à affronter la crise actuelle ainsi qu'une future crise tout en maintenant leurs engagements et leurs responsabilités envers la Société et ce au niveau environnemental, social et économique.

Méthodologie

Pour analyser et répondre à la problématique, une méthodologie précise sera suivie. D'une part, nous examinerons la *littérature* consacrée à la Responsabilité Sociétale des Entreprises ainsi qu'à la théorie des parties prenantes. Nous mettrons ensuite ces deux concepts en lien afin de comprendre comment ces concepts sont intégrés dans la stratégie d'entreprise. De plus, ce mémoire se concentrera sur l'explication de la crise pandémique qui touche le monde entier au moment de l'écriture de ce mémoire, à savoir la Covid-19. Cette récolte d'informations sera basée sur des articles scientifiques, des documents à diffusion limitée ainsi que sur des documents officiels d'organismes renommés.

Sur base de la revue de littérature, nous souhaitons confronter la littérature à la réalité de terrain en mobilisant une *étude exploratoire* afin de mieux comprendre sur le terrain la façon dont la crise a influencé des entreprises dans leur dimension RSE.

D'autre part, ces éventuels impacts et liens seront interrogés dans la deuxième partie de ce mémoire. Effectivement, nous avons réalisé une *analyse qualitative* afin de recueillir des avis et perceptions de plusieurs types de parties prenantes venant d'entreprises de secteurs différents. L'analyse des réponses nous permettra d'appréhender l'avenir de la mise en œuvre d'une stratégie RSE par les entreprises.

Partie 1 - Revue de la littérature

1.1. Responsabilité Sociétale des Entreprises

Afin de comprendre la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises, nous expliquerons dans cette partie les fondements théoriques ainsi que l'évolution de ce concept. Nous verrons que cette notion s'est construite de manière historique, empirique et managériale par de nombreux débats théoriques et suivant le fil de l'évolution des pratiques des entreprises.

1.1.1. Contexte et évolution

Le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises apparaît aux États-Unis dans les années 1960 suite à de longues réflexions sur le rôle des *corporations* et de ses dirigeants mais également sur la nature de leurs obligations à l'égard de la Société (Mullebach-Servayre, 2007). En effet, ce sont principalement les grandes entreprises cotées (*corporations*) qui souhaitent établir des politiques RSE, leur permettant ainsi de démontrer leurs performances tant économiques que sociales. À cette époque-là, on parle encore de *Business and Society* considérant ainsi que les affaires sont en dehors de la Société, sans lien entre les deux (Pesqueux, 2020).

Dans le but d'ajouter de la consistance à la notion de RSE en pleine évolution mais également d'intégrer davantage de changements environnementaux, Elkington (1994) invente le modèle *Triple Bottom Line (TBL)*. Ce modèle est également connu sous le nom des 3P, représentant aujourd'hui les trois *piliers* du développement durable :

Planète (*écologique*) : respecter l'environnement et réduire les effets nocifs

Personnes (*social*) : respecter les personnes internes et externes à l'entreprise

Profit (*économique*) : être en quête de rentabilité économique et de croissance

Cette approche TBL se penche sur le capitalisme durable et les révolutions qui y sont attachées. Celle-ci permet de mettre les organisations en garde envers un paradigme changeant concernant les marchés, les valeurs, la transparence, la technologie, les partenariats, le temps et la gouvernance d'entreprise (Elkington, 1994) [annexe: figure 13]. Il est important de mentionner que ces trois piliers ont servi de fondement à la catégorisation des volets de la RSE

par la Commission Européenne (2011). Tout d'abord, l'aspect environnemental s'intéresse aux activités de l'entreprise tout en maintenant les écosystèmes. L'aspect social regarde davantage les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise tant en interne qu'en externe et enfin l'aspect économique est relatif aux performances financières de l'entreprise (Duong, 2004). Le cadre ci-dessous permet de visualiser quelques actions pour chaque volet, permettant aux entreprises de les intégrer dans leurs politiques RSE.

Initiatives environnementales	Réduire la consommation d'énergie, recycler et diminuer les déchets, réduire les émissions de gaz à effet de serre, privilégier le local, etc.
Initiatives sociales	Sécurité au travail, bien-être des salariés, lutte contre la discrimination, égalité homme-femme, développement des compétences, diversité ethnique, responsabilisation du personnel, etc.
Initiatives économiques	Procédés économiquement viables et durables, promouvoir des politiques d'achat responsable, organiser la communication autour de la RSE, etc.

Figure 1 : Initiatives relatives aux piliers de la RSE.

Au fil des années suivantes, les questionnements sur les frontières de l'organisation, les écarts sociaux et l'épuisement des ressources naturelles continuent à se multiplier (Duong, 2004). Les mentalités et les urgences climatiques évoluent et les organisations se retrouvent dans la nécessité d'agir et de trouver des solutions. Cependant, la rapidité de la mondialisation va être actrice de changements majeurs (Commission Européenne, 2001). Dès lors, la vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises changera drastiquement en 2015, année phare de la mise en œuvre des Accords de Paris lors du Sommet des Nations Unies. Les discussions et négociations tenues lors de cette Conférence témoignent d'une extrême urgence quant au sujet du réchauffement climatique. Il s'agit dès lors de mettre rapidement en place des actions afin de « décarboner » l'activité économique et de réparer les dommages environnementaux et sociaux causés mondialement (Pesqueux, 2020). En effet, il ne convient plus de mesurer le succès d'une entreprise et d'un gouvernement en utilisant uniquement le profit et la croissance du PIB, respectivement. Ces mesures ne tiennent pas assez compte des inégalités sociales et des dommages écologiques, contribuant à accroître le fossé entre les plus riches et plus pauvres

ainsi qu'à pousser l'environnement au-delà de ses limites. Pour les entreprises, il devient nécessaire d'intégrer les finalités environnementales et sociales dans leurs objectifs économiques. Ces finalités regroupent, entre autres, le développement social, la protection de l'environnement et le respect des droits fondamentaux (Commission Européenne, 2001). Ces Accords de Paris vont permettre de renforcer les notions de responsabilité et d'engagement, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. La dimension de la RSE s'étend donc de manière progressive et impérative, allant jusqu'à toucher les petites et moyennes entreprises.

À l'heure actuelle, certaines organisations considèrent la responsabilité sociétale comme un engagement volontaire d'accomplir des actions éthiques et morales (Palma-Ruiz, Castillo-Apraiz & Gómez-Martínez, 2020). Cependant, d'autres organisations la perçoivent encore comme une obligation contraignante, pouvant dès lors ralentir leur développement. De manière générale, on parlera de la RSE plutôt comme un processus permanent d'amélioration qui intègre de manière cohérente et systématique des considérations environnementales, sociales et économiques. Au fil du temps, nous observons donc une évolution dans le concept du *Business and Society* qui prend la forme d'un *Business in Society*, permettant une prise en compte importante des perspectives sociétales au sein même d'une organisation (Pesqueux, 2020).

1.1.2. Définition

La Responsabilité Sociétale des Entreprises ayant rapidement pris une place prépondérante dans le management stratégique, beaucoup d'auteurs se sont penchés sur sa définition. Certains la définissent simplement comme le « développement durable » et d'autres diront que ce dernier est davantage sa raison d'être. Néanmoins, aucune définition universelle n'a encore vu le jour, probablement dû au manque de bases normatives évidentes sur le sujet (Popa & Salanta, 2014). Par conséquent, trois définitions d'auteurs différents ont été retenues afin de montrer le caractère polyvalent de la RSE.

Tout d'abord, Keith Davis (1960) considère qu'« une entreprise socialement responsable est celle dont les dirigeants prennent des décisions et des actions qui sont partiellement basées sur plus que des intérêts économiques ou techniques directs de l'entreprise ». En cela, l'auteur estime que la RSE s'oriente autour du *social benefit* dépassant ainsi les frontières des engagements économiques, légaux et techniques (Pesqueux, 2020). En

mettant en avant la notion de bénéfice social, Davis fait principalement référence à l'importance d'une vision à long terme de la RSE.

Dans le début des années 2000, Mohr, Webb et Harris (cité dans Schramm-Klein, 2016) postulent que « la RSE touche à l'engagement d'une entreprise à minimiser ou éliminer tout effet néfaste qu'elle peut avoir sur la société et à maximiser son impact bénéfique sur la société dans le long terme ». Ces auteurs soulignent l'importance de la minimisation de l'impact négatif et de la maximisation des actions positives au sein des organisations.

Finalement, dans la rédaction de son *Livre Vert* de la RSE, la Commission Européenne (2001) définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Ces trois définitions forment ensemble un effet cascade, montrant en parallèle l'évolution et l'interprétation de la responsabilité sociétale des entreprises et en quelque sorte, ce même effet cascade. La première définition a permis de mettre en exergue la vision à long terme de la RSE. La seconde a, quant à elle, renforcé cette notion de long terme ainsi qu'apporté un aspect sociétal (cfr *business in society*). Enfin, la dernière définition regroupe implicitement les aspects long terme et sociétale de la RSE tout en ajoutant une orientation sur le développement durable et le caractère volontaire de l'organisation d'aller au-delà de ses obligations (Ségal, 2003² cité dans Pesqueux, 2020). Cette définition complète les précédentes et permet d'introduire la notion de partie prenante que nous retrouverons dans la prochaine section de ce mémoire.

1.1.3. Le choix d'un référentiel : Objectifs de Développement Durable

Si depuis des années, des entreprises prennent des initiatives pour diminuer leur impact sur l'environnement, c'est sans compter la pression d'un agenda ou de cibles précises. Nous

² J.-P. Ségal, « Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe », Colloque interdisciplinaire Audencia Nantes, Ecole de Management, 16 et 17 octobre 2003

allons donc découvrir ci-dessous comment les Accords de Paris, signés par 193 pays, sont venus cadrer une série de responsabilités et d'initiatives à prendre envers la Société.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur les trois volets (environnemental, social et économique) de la RSE expliqués ci-dessus et plus particulièrement de nous intéresser aux Objectifs de Développement Durable (ODD) qui en découlent. Ces objectifs constituent un langage universel et rassembleur, en fournissant un cadre commun tant pour les gouvernements que pour les entreprises. En effet, ceux-ci permettent de définir une orientation et une vision communes dans la lutte contre différents problèmes sociétaux. Alors que les Accords de Paris ont été signés en 2015, il s'avère que les objectifs décidés et établis par l'Organisation des Nations Unies et ses états membres doivent être accomplis pour 2030 (United Nations, 2019). Ces objectifs ont été mis en place pour atteindre et offrir aux générations futures un monde durable et prospère pour tous, tout en protégeant notre planète. Les 169 cibles qui découlent de ces objectifs permettent aux nations de définir des actions concrètes, incitant de la sorte les entreprises et les citoyens à faire de même. Ces ODD interconnectés, au nombre de 17, répondent aux défis mondiaux et relèvent de plusieurs thèmes tels que la pauvreté, le climat, les inégalités, la consommation responsable, la prospérité économique, la paix et bien d'autres (United Nations, 2019). La figure 2 liste ces 17 objectifs.



Figure 2 : Les 17 Objectifs de Développement Durable - ONU Info. (2015). Les États membres de l'ONU adoptent un nouveau programme de développement audacieux.

Si nous faisons un retour dans le temps et dans ce mémoire, nous nous souviendrons du modèle TBL et ses 3P élaborés en 1994. Dès lors, nous pouvons apercevoir que ces objectifs

sont tout à fait en accord avec ces piliers et ajoutent également deux dimensions non négligeables à cette approche, à savoir la *paix* et le *partenariat*. Ces 5P, qui définissent le développement durable [annexe : figure 14], permettent une distribution précise des objectifs par pilier ainsi qu'une traduction en actions concrètes facilitant ainsi l'atteinte de ces 17 objectifs. Ci-dessous, la figure 3 classe les ODD par pilier.

<i>Personnes</i>						
<i>Profit</i>						
<i>Planète</i>						
<i>Paix</i>						
<i>Partenariat</i>						

Figure 3 : United Nations. (2017). Classification des ODD.

Ces ODD sont un réel appel à l'action tant pour les gouvernements que pour les entreprises. En effet, ils peuvent être perçus comme un moyen pour les entreprises de mettre en place une stratégie RSE mais également de structurer, améliorer et complémentariser une stratégie déjà existante. Ban Ki-moon, secrétaire général des Nations Unies précisera même que « Les entreprises sont un partenaire essentiel pour atteindre les Objectifs de Développement Durable. Les entreprises peuvent y contribuer par le biais de leurs activités principales et nous demandons aux entreprises du monde entier d'évaluer leur impact, de fixer des objectifs ambitieux et de communiquer de manière transparente sur les résultats obtenus »³ (GRI, UNCG & WBCSD, 2016). Dès lors, ces objectifs permettent aux entreprises de repenser leur *business model* afin d'assurer la pérennité et la durabilité de leurs opérations. En outre, les entreprises peuvent utiliser ces objectifs et les indicateurs y liés comme une feuille de route, intégrant les trois piliers de la RSE (Service Public de Wallonie, 2021). Il va sans dire que ces ODD sont des indicateurs et engagements extrêmement efficaces et hautement attendus en matière de

³ Traduit de l'anglais: « Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results »

RSE, tant pour le secteur privé que public. Finalement, même si certains restent sceptiques quant à leur faisabilité d'ici 2030, ces objectifs soulignent un suivi, une cohérence et une comparaison dans les différents efforts entrepris.

1.1.4. ISE et sa tendance au Greenwashing

Si la Responsabilité Sociétale des Entreprises existe, il s'avère qu'elle peut parfois tendre vers l'*irresponsabilité sociale des entreprises (ISE)*, existant elle aussi depuis de nombreuses années. Armstrong (2013 cité dans Murphy et Schlegelmilch, 2013) définit l'ISE à son époque comme « le fait d'agir de manière irresponsable en décidant d'accepter une alternative à une action, sachant que son impact global sera moins bon. Ceci, en prenant en compte les effets sur toutes les parties prenantes. L'action irresponsable inclut souvent un gain pour une partie au détriment du système global ». Cette définition soulève trois points intéressants : *l'alternative*, qui peut se comprendre comme l'irresponsabilité dans ce cas-ci, *les effets* sur toutes les parties prenantes ainsi que la notion de *gain/perte* sur le système dans son ensemble. Au fil du temps, ces irresponsabilités sociétales se sont accrues et ont regroupé des comportements opportunistes, de la malfeasance, de la pollution, des inégalités sociales, de la violation de lois et bien d'autres. Afin de donner un avant-goût quant à la suite de la littérature et aux résultats de ce mémoire, nous nous permettons de poser une question d'actualité pouvant susciter de l'intérêt et des questionnements:

Cet accroissement d'irresponsabilités sociétales ne sera-t-il pas condamné, d'une manière ou d'une autre, par les individus suite à la pandémie de la Covid-19 ?

L'ISE peut déboucher sur un phénomène marketing moderne que l'on rencontre dans de nombreuses organisations, à savoir *le greenwashing*. Ce terme est défini et traduit de l'anglais comme « le fait de tromper les consommateurs sur les pratiques environnementales d'une entreprise ou sur les avantages environnementaux d'un produit ou d'un service »⁴. Une entreprise est considérée comme faisant du *greenwashing* si elle exécute des actions faibles pouvant nuire à l'environnement alors qu'elle communique de manière positive (pseudo-écologique) sur ses performances environnementales (Delmas & Burbano, 2011).

⁴ Terrachoice dans Delmas, M.A., & Burbano, V.C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à cette notion de *greenwashing* étant donné qu'elle peut être une forme de cause ou de conséquence de l'élaboration d'une stratégie RSE. En effet, d'une part, il arrive qu'une entreprise instaure une démarche RSE dans le but d'améliorer une quelconque réputation ou image, par exemple une réputation détériorée par des parties prenantes à la suite d'attitudes déplacées à leur égard (Binninger & Robert, 2011). Dans ce cas-là, l'investissement dans une stratégie RSE pourra être considéré comme une tentative opportuniste afin de montrer un semblant d'intérêt envers les parties prenantes (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020), ces dernières pouvant effectuer une certaine pression sur l'entreprise (Pesqueux, 2020). D'une autre part, malgré la mise en place d'une stratégie RSE, il est possible qu'une entreprise veuille répondre à des attentes de la Société qu'elle ne maîtrise pas ou pas encore. De cette manière, l'entreprise fera du *greenwashing* si elle revendique des tendances écologiques, sociales et économiques pourtant considérées comme marginales par rapport à son *core business*.

Pour conclure cette partie de revue de littérature sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, il est important de mentionner que chaque entreprise est libre d'implémenter une stratégie RSE ou non. Par ailleurs, les domaines d'action de la RSE étant nombreux, il se peut qu'une entreprise se focalise uniquement sur certains piliers. De facto, la stratégie RSE d'une entreprise dépendra de beaucoup de facteurs tels que sa taille, le secteur et le contexte dans lesquels elle se trouve, la nature et le degré de la concurrence, ses valeurs et enfin, des intérêts de ses parties prenantes. L'importance de ce dernier facteur introduit dès lors notre prochaine section.

1.2. Théorie des parties prenantes

Dans cette deuxième partie de la littérature, la théorie des parties prenantes sera expliquée et présentée comme un outil organisationnel, permettant d'agir dans un monde complexe et en constante évolution (Freeman, 2010). Nous nous pencherons également sur les différentes typologies de parties prenantes existantes et utilisées aujourd'hui dans le monde du travail.

1.2.1. Contexte et définition

La théorie des parties prenantes ne peut être expliquée sans comprendre l'origine du terme « partie prenante ». Cette notion est apparue dans les années 1930 lorsqu'une pression sociale s'est fait ressentir auprès des dirigeants, venant de toute personne pouvant être affectée par les activités et décisions de l'organisation (Bearle & Means, 1932). En effet, la nature des obligations de l'entreprise ainsi que son rôle et celui de ses dirigeants commencent à être questionnés (Gond & Mercier, 2005). Suite à des remises en question sur le fondement et la raison d'être d'une organisation, le concept de partie prenante voit le jour afin d'intégrer l'environnement organisationnel. Les récits de Wood témoignent que les parties prenantes étaient jadis composées d'actionnaires, d'employés et de clients.

Quelque trente années plus tard, sa traduction anglaise « *stakeholder* » voit le jour durant un mémorandum au Stanford Research Institute suite à un néologisme avec le terme « *stockholder* » (Freeman, 2010). Alors que *stockholder* désigne l'actionnaire, le terme *stakeholder* désigne de manière plus générale une personne concernée par un enjeu ou un intérêt. On assiste ici à une substitution du terme *stock* (action) à celui de *stake* (enjeu), permettant de remettre en question les théories actionnariales d'autrefois qui stipulent que les actionnaires sont les seuls à avoir un intérêt dans l'entreprise (Cazal, 2011). Jadis, seule la maximisation de la richesse des actionnaires était importante (Binninger & Robert, 2011). Par la suite, le terme *stakeholder* sera popularisé par Freeman (1984) et signifiera dès lors une partie prenante d'une organisation à l'égard de laquelle celle-ci a une responsabilité, mais également « un individu ou un groupe d'individus, pouvant affecter la performance de l'entreprise ou pouvant être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». En effet, il considère qu'un *stakeholder* est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister ». Son idée peut être résumée par la notion d'un groupe de personnes indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise (Mullenbach-Servayre, 2007). Ci-dessous, la « Roue de Vélo » développée par Freeman (1983) montrant tous les acteurs pouvant influencer l'entreprise.

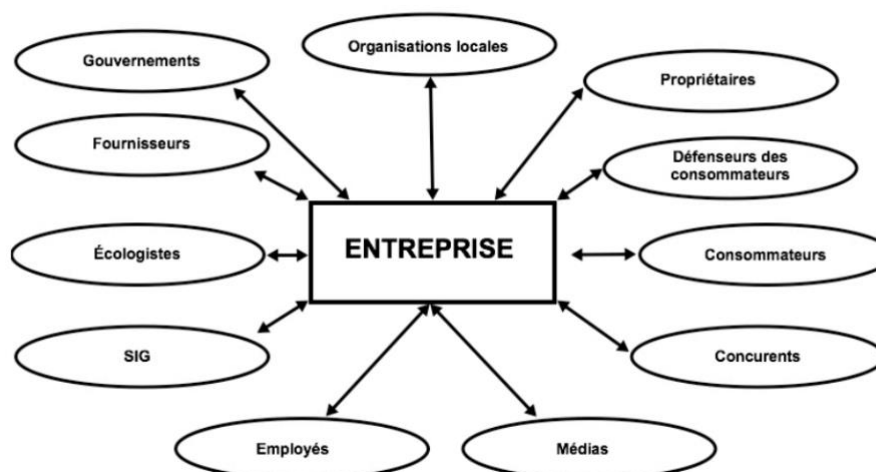


Figure 4 : La « Roue de Vélo » selon Freeman. Mullenbach-Servayre, A. (2007). *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprises*, p.9.

La notion de partie prenante prendra rapidement de l'ampleur dans le développement des théories de l'entreprise (Cazal, 2011). Effectivement, il y a une réelle envie de fonder une nouvelle théorie assurant la pérennité de l'entreprise tout en dépassant l'aspect instrumental et actionnarial. On assiste désormais à un besoin de construire des relations avec les parties prenantes et de les placer réellement au cœur de l'organisation (Binninger & Robert, 2011). C'est Ansoff qui sera le premier à se référer à la *Stakeholder Theory* en 1968 dans le cadre d'une étude sur les organisations. Néanmoins, Freeman, père fondateur de cette théorie, publiera un ouvrage (*Strategic Management : a Stakeholder Approach*) en 1984 et proposera que les dirigeants des entreprises commencent progressivement à utiliser cette approche dans leur stratégie (The Academy of Management Annals, 2010).

1.2.2. Un cadre de référence théorique : les parties prenantes

L'objectif premier de cette théorie, centrée sur la bonne gestion du *business*, est de dépasser la vision économique classique ancrée dans les mentalités, en créant de la valeur pour les parties prenantes (Cazal, 2011). Tout compte fait, le profit est-il le seul élément à devoir être maximisé ? Qu'en est-il de la création de valeur pour les employés, les clients, les fournisseurs, et autres ? Ne faudrait-il pas intégrer les intérêts de toute personne qui interagit d'une quelconque manière avec l'organisation ? Et si les performances organisationnelles et non uniquement actionnariales étaient prises en compte (Padioleau, 1989) ? Ces quelques

interrogations sont à l'origine de la recherche de Freeman (1984) quant à l'évolution de l'entreprise. Ce dernier développe un cadre théorique managérial autour de trois questionnements principaux :

1. La création et l'échange de valeur

Dans un monde en pleine mutation et globalisé, comment la valeur est-elle créée et échangée ?

2. L'éthique du capitalisme

Quels sont les liens entre capitalisme et éthique ?

3. Les pratiques de gestion

De quelle manière les gestionnaires doivent-ils penser afin de mieux créer de la valeur et établir un lien explicite entre le business et l'éthique ?

D'une façon implicite, ces questionnements prennent en compte les relations entre une entreprise et les groupes d'individus qui peuvent affecter celle-ci ou être affectés eux-mêmes par ses objectifs. Les résultats de ces questions et de ce fait, la modélisation de la théorie des parties prenantes, permettent de gérer les responsabilités de ceux qui contribuent au fonctionnement de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995). Dans un certain sens, cette théorie donne la possibilité aux parties prenantes d'avoir des requêtes à l'égard de son organisation, mais aussi de pouvoir questionner et influencer ses décisions.

Aujourd'hui encore, beaucoup d'entreprises s'inspirent de la théorie des parties prenantes comme outil de management éthique, mais aussi stratégique. Cette théorie est également utilisée pour analyser l'environnement organisationnel d'une entreprise avec pour but d'y ajouter des objectifs éthiques.

1.2.3. Approche typologique des parties prenantes

Afin de développer cette théorie, il a fallu justifier l'existence des parties prenantes et comprendre leurs différentes typologies. Bien que ces dernières aient été décrites avant les années 2000, il s'avère qu'elles sont encore aujourd'hui beaucoup utilisées. En effet, gardons en tête que ce mémoire pose une question relevant de l'actualité et qu'il est donc pertinent de s'intéresser aux différentes parties prenantes actuelles.

Tout d'abord, Mitchell, Agle & Wood (1997) ont voulu répondre à la question de Freeman « *Who and what really counts?* » et ont dès lors proposé de classer les parties prenantes selon *leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence*. Le premier critère est perçu comme le pouvoir d'influence qu'exerce un acteur sur un autre, concernant les décisions organisationnelles. Ce degré de pouvoir dépend à la fois du niveau d'interdépendance entre les parties prenantes, mais également de l'importance des ressources que ces dernières contrôlent. Le deuxième critère, la légitimité, fait référence aux relations et à la reconnaissance des parties prenantes entre elles et avec l'organisation. Nous pouvons voir sur le schéma ci-dessous que ces deux premiers critères sont interdépendants et forment ce qu'on appelle des parties prenantes dominantes. Enfin, le critère d'urgence pose la question du temps (*la considération est-elle immédiate ou non ?*) et considère également le degré d'importance et de pression de la demande. Au bout du compte, les parties prenantes seront qualifiées de prioritaires (définitive sur le graphique) si et seulement si elles remplissent les trois critères.

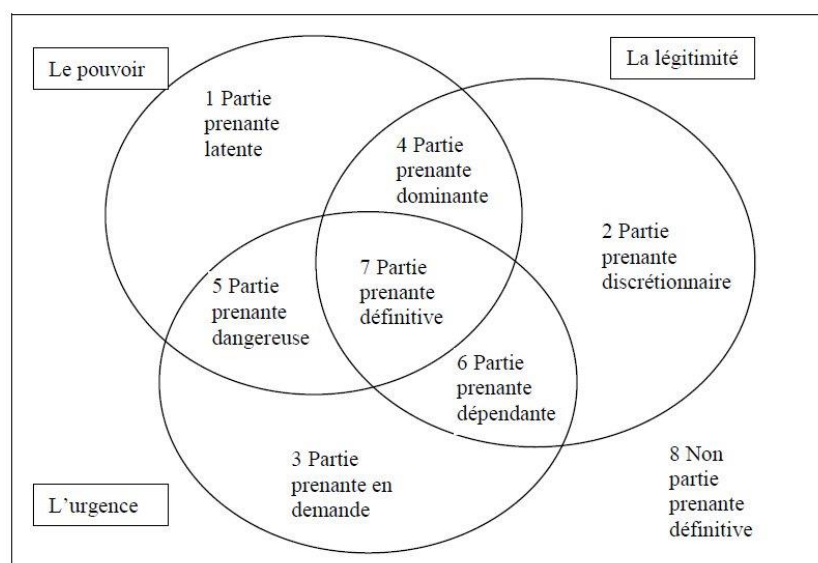


Figure 4: Types de parties prenantes selon Mitchell R., Agle B. et D. Wood (1997).

La même année, Carroll & Näsi ont soumis la proposition de classer les parties prenantes comme *interne* ou *externe* en fonction de leur sphère d'action dans l'entreprise (Mullenbach-Servayre, 2007). D'une part, les propriétaires, les dirigeants et employés sont considérés comme internes à l'entreprise au vu de leur localisation et position. D'autre part se trouvent les

partenaires stratégiques externes à l'entreprise, mais indispensables à son fonctionnement tels que les fournisseurs, les clients, les sous-traitants et les gouvernements.

Finalement, dans le cadre de la recherche empirique de ce mémoire, nous avons choisi de nous focaliser sur la typologie des parties prenantes de Clarkson, pour sa pertinence et sa notoriété actuelle. Clarkson (1995) fait la distinction entre une partie prenante *primaire* et *secondaire* d'un point de vue de la survie d'une organisation. Les primaires sont essentielles au fonctionnement de l'entreprise et sont en relation directe et contractuelle avec cette dernière. Ces parties prenantes primaires regroupent les dirigeants, les actionnaires, les managers, les employés, les clients, les fournisseurs, et autres (Binninger & Robert, 2011). De surcroît, les parties prenantes secondaires peuvent également avoir de l'influence sur l'entreprise, mais elles ne sont pas considérées comme étant vitales et fondamentales à sa performance (Caroll, 1989). Parmi ces parties prenantes secondaires, nous retrouvons les médias, les gouvernements, les concurrents, les fédérations, les ONG, les groupes de défense des consommateurs, et bien d'autres (Binninger & Robert, 2011).

1.3. Lien entre la théorie des parties prenantes et la RSE

Après avoir posé un cadre théorique sur la RSE et sur la théorie des parties prenantes, il est important de comprendre ce qui lie ces deux concepts entre eux. Dans cette section, nous allons découvrir comment l'utilisation de la théorie des parties prenantes peut s'avérer optimale dans la modélisation d'une stratégie d'entreprise orientée RSE. Tout au long de cette partie, les notions de création de valeur et de considération seront mises en avant, permettant ainsi aux entreprises d'entretenir des relations de qualité avec leurs parties prenantes. Dès lors, nous parviendrons à comprendre comment les parties prenantes peuvent renforcer la responsabilité sociétale d'une organisation de manière proactive et non réactive, cette dernière étant régulièrement confrontée à des pressions politiques, environnementales et sociales (Pesqueux, 2020).

1.3.1. La théorie des parties prenantes au cœur de la RSE

Afin de comprendre comment la théorie des parties prenantes peut s'avérer être un outil dans la construction d'une stratégie RSE, il est essentiel de se référer à quelques notions théoriques (Clarkson, 1995). De fait, le concept de stratégie est essentiel à comprendre. La stratégie d'entreprise consiste à définir les *finalités* (missions) et *l'orientation à long terme de l'entreprise* (vision), afin de *créer de la valeur* pour ses clients et l'ensemble de *ses parties prenantes*, en mobilisant son environnement et des ressources et compétences spécifiques, pour bâtir un avantage concurrentiel soutenable (Vas, 2018). Dans cette définition, la référence aux parties prenantes démontre que celles-ci sont au cœur du fondement de l'entreprise et de sa finalité. De fait, elles permettent à l'entreprise de se définir et de savoir dans quelle direction elle souhaite aller. Il va sans dire également que la stratégie reflète l'identité de l'entreprise et qu'elle est donc spécifique à celle-ci (*inside-out*).

La perception que Freeman avait à l'époque était très orientée sur la relation étroite entre sa théorie des parties prenantes et la Responsabilité Sociétale des Entreprises [annexe : figure 15]. Dès lors, l'introduction de sa théorie a rapidement intéressé les chercheurs qui étudiaient les relations entre les entreprises et la Société tant d'un point de vue éthique que managérial (Cazal, 2011). Cette théorie des organisations a étendu les frontières de ces relations (Entreprise-Société), permettant davantage de négociations et de responsabilités mutuelles (Cazal, 2011). Trois idées principales ressortent de la théorie des parties prenantes pouvant être mises en lien avec la RSE. Premièrement, l'approche par les parties prenantes permet de concevoir l'aspect global et stratégique de l'entreprise de par l'identification de ses parties prenantes et de la compréhension de leurs attentes. Ensuite, cette approche redéfinit l'idée de performance en y ajoutant une dimension sociétale et globale, tout en remettant en question la supériorité des actionnaires. Finalement, l'approche par les parties prenantes requiert la mise en place d'objectifs stratégiques auxquels l'entreprise doit se tenir afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes, mais aussi afin de mesurer leur niveau de performance (Rasolofodistler, 2010).

1.3.2. La théorie des parties prenantes au cœur de la stratégie des entreprises

L'intégration des parties prenantes au sein de la stratégie d'une entreprise permet un changement du type de management (Pesqueux, 2020). En se focalisant sur les parties prenantes, et non uniquement sur les tâches, l'entreprise montre sa volonté de les intégrer pleinement dans ses décisions et ses actions. En effet, cette dernière construira sa stratégie en prenant en considération l'avis, les valeurs et même le bien-être de ses parties prenantes, découlant de ce fait sur un management orienté sur les personnes. Cette notion de considération envers les parties prenantes prend, en quelque sorte, la forme d'un engagement envers la Société (Lépineux, 2003). Effectivement, cette prise de conscience par les organisations leur permet ainsi de s'investir dans les relations avec leurs différentes parties prenantes, pouvant découler sur une meilleure qualité dans la gestion de l'organisation. Lépineux (2003) parlera même d'un « levier pour faire évoluer la culture d'entreprise et amener une dynamique positive ».

Une dynamique positive ? Lépineux n'est pas le seul à en parler. En effet, plusieurs études ont démontré les effets positifs de la RSE sur les individus dans une entreprise. Ces effets se remarquent principalement au niveau de leurs performances individuelles et de leurs attitudes organisationnelles (Rupp & Mallory, 2015 dans Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020). Tout d'abord, les performances individuelles se traduisent par une forme positive d'engagement, d'implication et d'amélioration des relations au sein de l'entreprise. Ceci peut se traduire par des objectifs plus responsables de l'entreprise qui diffèrent de la recherche unique de profit à court terme (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020). Ensuite, les attitudes organisationnelles regroupent principalement l'identification positive à l'organisation, ainsi que la satisfaction professionnelle. Enfin, il s'avère que les entreprises qui sont engagées, socialement parlant, seraient plus attractives. Cet attrait organisationnel repose sur plusieurs points, tel que le sentiment de contribuer grandement au bien commun par son travail et l'utilisation de ses compétences pour une cause précise (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020). Par conséquent, tous ces effets positifs observés amènent les employés à reconsidérer le sens de leur travail, et à repenser leurs rôles en tant qu'employés dans l'organisation, en tant qu'individus et en tant que citoyens de la même Société (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020).

1.3.3. Création et répartition de valeurs

La prise en compte des parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise socialement responsable met l'accent sur la création, la répartition et le partage de valeurs. Ces notions orientées autour de valeurs communes permettent d'intégrer un aspect éthique important au sein de l'entreprise (Freeman, 2010). Jadis, cette création de valeur était destinée uniquement aux actionnaires. Désormais, les entreprises doivent se concentrer sur toute la chaîne de valeurs, c'est-à-dire sur différents aspects autres que les résultats financiers, sur les parties prenantes au-delà des actionnaires, mais aussi sur la notion de temps. De fait, ces impacts doivent être compris à court, moyen et long termes. L'accomplissement des responsabilités que la direction doit entreprendre envers ses parties prenantes passe avant tout par l'élaboration de valeurs communes et partagées à l'égard de celles-ci (Freeman, 2010). Afin de renforcer l'aspect éthique dans la stratégie d'une entreprise, cette dernière se doit de prendre en considération, de manière systématique, les intérêts des parties prenantes et décider des valeurs à véhiculer.

À partir du moment où les intérêts des acteurs d'une entreprise sont pris en compte, une certaine confiance peut se mettre en place. De fait, il est préférable d'avoir des parties prenantes ayant confiance, montrant de l'intérêt dans les actions et décisions stratégiques, et s'engageant envers l'entreprise. Conséquemment, cet engagement peut se répercuter sur la stratégie RSE d'une entreprise. Dans la mesure où une entreprise considère fortement ses parties prenantes, leurs réactions et perceptions quant aux politiques RSE mises en place seront déterminantes (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020). Effectivement, la création des politiques RSE se fait principalement par la direction de l'entreprise, mais ceux qui les endossent quotidiennement sont les parties prenantes et plus particulièrement les employés (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020).

Nous avons constaté qu'au fil des années, les pratiques de gestion ont évolué vers un système de gestion intégré [annexe : figure 16] et que les entreprises s'attaquent aux défis sociétaux de manière plus holistique. Nous avons également perçu l'impact et l'importance de la théorie des parties prenantes dans la conception d'une stratégie RSE, permettant ainsi à l'entreprise de reconnaître et prendre ses responsabilités envers les différents maillons de sa chaîne. Nous allons à présent nous pencher sur la littérature d'une crise pandémique et

comprendre comment elle peut influencer la Société dans son ensemble ainsi que les entreprises et les individus qui la composent.

1.4. Un contexte de crise comme facteur exogène influençant les entreprises

Le tissu économique de l'ensemble des pays du monde est aujourd'hui durement touché par une crise pandémique. Vu sa durée et son intensité, cette crise provoque des drames humains, des désorganisations entre l'offre et la demande ainsi que des catastrophes économiques et sociales bousculant l'équilibre de notre société. Finalement, l'ampleur de cette crise a conduit l'économie mondiale vers une récession comme le monde n'en a jamais connu depuis la Deuxième Guerre mondiale (Union Wallonne des Entreprises, 2020). Toutes ces conséquences réunies sèment le doute et l'incertitude, nous incitant donc tous à repenser et renforcer notre bien-être et celui de notre société (Ebrahim & Buheji, 2020).

Repenser notre bien-être, c'est aussi réfléchir au sens que l'on donne au monde et à nos vies lorsqu'une pandémie vient toucher la terre entière. Une crise peut évoquer des doutes, des ambiguïtés et des complexités sans égard à toutes les *organisations*, tous les *individus* et à la *Société* dans son ensemble (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020).

Cette dernière partie de la revue de littérature contextualisera tout d'abord la crise pandémique récente. Ensuite, les conséquences majeures sur la *Société* de manière générale seront expliquées. Il en découlera ensuite les principaux impacts perçus par les *entreprises* et puis finalement, par ceux qui composent ces dernières, à savoir, les *individus*. Tout au long de cette partie, plusieurs liens avec la RSE apparaîtront et seront questionnés par la suite dans la recherche empirique.

1.4.1. Un contexte empirique d'actualité : la crise de la Covid-19

Pour des raisons d'actualité et de pertinence, ce mémoire s'intéressera spécifiquement à la crise pandémique de la Covid-19. Effectivement, l'étude de cette crise s'opère notamment grâce à la littérature associée à ce sujet, permettant déjà un recul suffisant. Elle permettra également de comprendre, dans la partie empirique, les conséquences et impacts sur les entreprises déjà perçues par quelques parties prenantes, et plus précisément quant à l'évolution

et la mise en œuvre de leur stratégie RSE. Enfin, retenons également qu’au vu de l’ampleur mondiale de la crise de la Covid-19, ce mémoire peut être considéré comme préventif et contributif pour autrui si une nouvelle épidémie venait à nouveau toucher notre monde.

4 février 2020, soit la date où le premier cas positif à la Covid-19 a été officialisé en Belgique. Originaire de Wuhan en Chine, voyageant par la suite vers les États-Unis, puis dans le reste de l’Asie pour enfin arriver en Europe, cette épidémie a provoqué rapidement un état d’urgence de santé publique à travers le monde entier. Enfin, suite à un accroissement mondial du nombre de personnes atteintes par ce virus, cette épidémie a promptement pris le terme de pandémie. Aujourd’hui, la crise de la Covid-19 est considérée comme étant une crise sanitaire, économique et écologique et nous allons découvrir tout de suite les impacts sur ces différentes sphères (Mazzucato, 2020).

1.4.2. Covid-19 : une crise humaine, économique et environnementale

Au cours de cette dernière année, la crise sanitaire de la Covid-19 a eu des répercussions tant au niveau économique qu’au niveau social. Effectivement chaque pays a dû prendre, avec les moyens dont il disposait, des mesures de confinement dans le but de limiter la propagation et la contagion du virus (Koenig, 2020). Ces mesures ont entraîné un bouleversement dans les modes de vie de chaque citoyen. D’un point de vue social, ce sont les modes d’organisation familiale et personnelle, les habitudes sociales, les modes de travail et de vie de manière générale qui ont été particulièrement chamboulés (Union Wallonne des Entreprises, 2020).

Certains qualifient la crise de la Covid-19 comme un cygne noir⁵, étant donné sa nature surprenante, ses conséquences majeures sur les opérations de toutes les entreprises ainsi que sa rationalisation rétrospective (Gigauri, 2021). Cette rationalisation vient d’une certaine pensée que cette crise était destinée à nous toucher un jour, particulièrement pour des causes environnementales. D’autres la qualifient d’une « crise humanitaire internationale sans précédent » reliant à la fois les dimensions globale, sociale et inédite (Kaul, Shah & El-Serag, 2020 cité dans Gigauri, 2021).

⁵ Selon Wikipédia, nous appelons *cygne noir* un certain évènement imprévisible qui a une faible probabilité de se dérouler et qui, s’il se réalise, a des conséquences d’une portée considérable et exceptionnelle.

Cette pandémie qui s'inscrit dans un contexte mondial ne nous apprend-elle pas à agir tous ensemble et de manière immédiate ? À reconsidérer la manière dont la valeur est évaluée et répartie à travers le monde (Crane & Matten, 2021) ? D'une certaine manière, elle crée une volonté de collaboration, de coopération et d'engagement de la part de tous les acteurs (García-Sánchez, 2020 cité dans Gigauri, 2021). Au-delà d'une volonté, c'est aussi une nécessité de la part des pays de réagir et de prendre leur responsabilité envers le monde entier (Mazzuoli, 2020 cité dans Ebrahim & Buheji, 2020). Cette responsabilité et cet engagement collectifs peuvent être mis en lien avec les Objectifs de Développement Durable énoncés plus haut. Étant donné le cadre commun universel et l'échéance rapprochée de ces objectifs, les notions d'engagement et de responsabilité sont d'autant plus considérables afin de survivre dans des circonstances aussi ambiguës, tout en agissant sur la diminution de ses impacts négatifs (Gigauri, 2020 cité dans Gigauri, 2021).

Diminuer ses impacts négatifs, c'est aussi regarder ce que nous faisons avant la crise, comprendre ce qu'elle a nous appris et ce que nous pouvons faire différemment. De fait, si nous regardons du côté des approvisionnements en matériel médical ou autre dont tous les pays avaient besoin, nous pouvons remarquer une certaine dépendance entre pays (Koenig, 2020). La mondialisation a permis une délocalisation accrue ces dernières années, conduisant donc les pays européens principalement à dépendre des autres continents (Koenig, 2020). À l'aube d'une sortie de crise progressive, certaines mentalités changent et beaucoup d'individus se questionnent sur cette dépendance entre pays. En effet, nous percevons des remises en question du modèle économique et social d'avant la crise (Koenig, 2020). Certains espoirs émergent quant à un changement de ce modèle, avec une plus grande prise de responsabilités, une reconquête d'indépendance nationale et une relocalisation de certaines de nos opérations (Koenig, 2020).

1.4.3. Impact sur les entreprises

Si la majorité des pays du monde souffre de cette pandémie, ce sont notamment leurs acteurs économiques qui en prennent leur part de désespoir. Il est vrai que les opérations de toutes les entreprises à travers le monde ont été impactées, entraînant des conséquences économiques très lourdes (Dai, 2020 cité dans Koenig, 2020). Ces entreprises ont dû se relever, se réinventer et faire face à des défis inattendus (Gigauri, 2021). En outre, en tant qu'actrices

de la transition écologique, économique et sociale, les entreprises ont dû faire face à des pressions immenses pendant cette crise et ont tenté, pour la plupart, de continuer à assurer leurs responsabilités (Union Wallonne des Entreprises, 2020). Dès lors, la fonction principale des entreprises, qui est de produire des biens et des services qui répondent aux besoins de la société, a été davantage mise en avant par la crise de la Covid-19 (Crane & Matten, 2021).

Économiquement parlant, comment les entreprises peuvent-elles être touchées ? Il apparaît que les raisons qui endommagent sévèrement leurs bilans sont principalement dues à un ralentissement inédit de l'activité économique, un effondrement de la demande menant à un déséquilibre avec l'offre, un manque de personnel, une diminution des exportations et une interdiction partielle ou totale de l'activité (Union Wallonne des Entreprises, 2020). Ces quelques raisons portent malheureusement préjudice d'abord aux petites et moyennes entreprises, pouvant dès lors aboutir à des risques de faillite et des problèmes de liquidité (Union Wallonne des Entreprises, 2020).

La crise a engendré beaucoup de restructurations et de changements au sein des entreprises, engendrant des impacts sociaux phénoménaux comme une suppression massive d'emplois et une augmentation du taux de chômage. Ces restructurations ont parfois suscité des inquiétudes pour les différentes parties prenantes, pouvant dès lors avoir des conséquences tantôt positives, tantôt négatives pour ces dernières. Les différents changements peuvent impacter positivement ou être préjudiciables à la loyauté, à la productivité, à l'investissement ou encore à la motivation des parties prenantes d'une organisation (Commission Européenne, 2001).

Néanmoins, après plus d'une année de crise, l'activité économique reprend petit à petit. Si les entreprises font encore face à des coûts de composants en augmentation constante, à un manque de personnel, à un manque de demande et à des mesures sanitaires lourdes et coûteuses, elles perçoivent tout de même des pistes d'amélioration (Union Wallonne des Entreprises, 2021).

1.4.4. Rôle de la RSE dans une crise pandémique

La section précédente vient de démontrer qu'une crise pandémique peut avoir de lourdes conséquences sur les entreprises. Si la crise de la Covid-19 a pu toucher fortement ces dernières, il va de soi qu'elle touche également tous les individus travaillant au sein de ces entreprises et pour celles-ci. Une crise de telle ampleur ouvre aussi de nombreuses voies aux entreprises pour répondre aux urgences, aux challenges économiques et aux besoins de *tous* (Ebrahim & Buheji, 2020). Cela peut se répercuter sous la forme d'une amélioration des politiques RSE au sein d'une entreprise, d'efforts communs partagés et d'une qualité supérieure des relations avec leurs parties prenantes (Gigauri, 2021).

De manière générale, il a été observé que malgré la pression financière exercée sur la plupart des entreprises, celles-ci tentent de mettre tout en œuvre pour protéger leurs parties prenantes et principalement leurs employés et clients (Mao et al., 2020⁶. cité dans Qui, Jiang, Liu, Chen, & Yuan, 2020). La manière dont les entreprises vont accompagner leurs parties prenantes se traduit principalement sous la forme d'actions concrètes démontrant ainsi une certaine attention à leur égard. Plusieurs études ont montré que ces efforts seront plus ou moins importants selon l'intensité et l'importance accordées à la RSE par les entreprises.

Au-delà de l'importance accordée aux parties prenantes en matière de responsabilité sociétale, il peut également y avoir une prise de conscience de chacun quant aux impacts de nos opérations humaines sur le monde et principalement sur l'environnement. Le confinement a démontré une baisse de la pollution atmosphérique, c'est un fait (Koenig, 2020). Mais changera-t-il pour autant les modes de production des entreprises ? Changera-t-il nos modes de consommation ? Beaucoup s'interrogent quant à cette thématique. Voilà en quoi la responsabilité sociétale peut être renforcée. Remettre en question les fondements de notre société de consommation et de production est déjà une grande étape et une prise de conscience à entreprendre par tous.

⁶ Mao, Y., He, J., Morrison, A.M., Andres Coca-Stefaniak, J., 2020. Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Curr. Issues Tour.*

Toutes les actions prises permettant d'améliorer le bien-être humain, de protéger l'environnement et de repenser son modèle économique sont grandement recommandées, particulièrement dans des moments aussi incertains. Il est de la responsabilité de tous de modifier quelques habitudes et d'entamer des actions pouvant corriger certaines failles de notre modèle actuel (Koenig, 2020). Ce mémoire tente avant tout de comprendre comment la crise a pu impacter ces actions RSE mises en place depuis des années, mais il a aussi pour but d'aider les entreprises à faire face à une éventuelle crise future, mais aussi à guider leurs collaborateurs vers une responsabilisation et une prise plus importante d'actions pour le bien commun.

Mao et al. (2020) concluent que les actions orientées RSE durant la crise pandémique ne peuvent qu'améliorer l'efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience des employés. Gigauri (2021) quant à elle souligne que ces pratiques RSE durant la crise ne peuvent qu'aider les entreprises à revenir rapidement à une situation « normale » et permettre à celles-ci de s'adapter plus facilement aux changements. Dans une certaine mesure, ces affirmations seront questionnées et étudiées dans la partie empirique de ce mémoire.

1.5. Synthèse

Avant de comprendre de quelle manière la stratégie RSE des entreprises a été impactée par la crise de la Covid-19 et leurs réponses face à celle-ci, nous allons nous pencher sur le schéma ci-dessous. Celui-ci met en avant la nature des relations et des impacts possibles entre les trois concepts abordés dans la littérature.

1.5.1. Représentation graphique des impacts potentiels

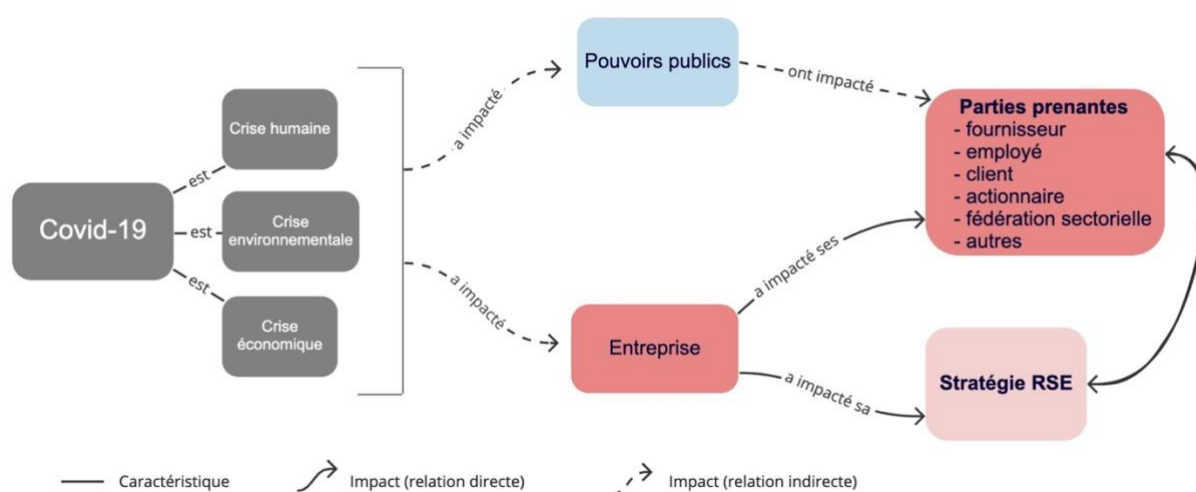


Figure 6 : Schéma représentant les flux des impacts qui découlent de la crise de la Covid-19.

Tout d'abord, la littérature nous apprend que la pandémie de la Covid-19 a abouti à une crise tant humaine, qu'environnementale et économique⁷. Étant avant tout une crise sanitaire, la Covid-19 a mobilisé le monde entier, entraînant un confinement presque global et une perte de contacts sociaux entre les individus. En outre, cette crise sociale a engendré l'arrêt de l'activité économique, menant à des catastrophes financières, économiques et sociales considérables. Finalement, cette crise économique peut également être qualifiée de crise environnementale tant par sa cause que par ses conséquences. En effet, si certains affirment que cette crise est notamment due à des problèmes environnementaux persistants, d'autres se réjouissent des changements d'habitudes et de mentalités, mais également du repos qu'elle a pu

⁷ Au moment de l'écriture de ce mémoire, il y a relativement peu d'informations objectives et précises quant aux caractéristiques générales de la crise du Covid-19. Dès lors, suite aux quelques études déjà réalisées, notre choix s'est porté sur ces caractéristiques mentionnées (économique, humaine et environnementale).

donner à notre planète. Il est important de mentionner tout de même que, fortuitement ou non, les caractéristiques de la crise correspondent aux trois piliers de la Responsabilité Sociétale des Entreprises...

La crise de la Covid-19 a impacté les pouvoirs publics qui ont été le point central de la gestion de celle-ci tant aux points de vue sanitaire qu'économique, social et environnemental. La crise a recentré les pouvoirs publics en tant qu'acteurs clés pour gérer les causes et les conséquences de la crise dans leurs rôles régaliens telles la santé, la sécurité, les affaires intérieures,... D'autre part, l'État au sens large (fédéral, régional,...) a pris un rôle interventionniste majeur pour aider les acteurs socio-économiques. Nous citerons par exemple les stabilisateurs économiques tels que le chômage temporaire pour cause de force majeure sanitaire et le moratoire sur les faillites, les aides aux ménages en difficulté, le droit passerelle pour les indépendants et les interventions en faveur des entreprises et de leurs parties prenantes. Parmi ces interventions, nous remarquerons notamment les aides financières directes, les prêts publics, les apports en capital pour renforcer la solvabilité, les reports de paiements des échéances telles la TVA ou l'ONSS, la sécurisation des chaînes de valeurs entre entreprises, etc. (Union Wallonne des Entreprises, 2021). Il est important de souligner le rôle capital de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la pandémie, qui a été d'agir aux côtés des gouvernements pour lutter contre la pandémie. Relevons quelques exemples : en recrutant temporairement des travailleurs au chômage pour force majeure dans leur propre entreprise, en postposant tant que faire se peut les licenciements, parfois en maintenant le niveau salarial de leurs collaborateurs complémentaires au chômage, en produisant des produits socialement utiles (masque, gel, respirateur,...) et en protégeant leurs parties prenantes (facilités de paiement, protection sanitaire,...) (Crane & Matten, 2021).

Les divers impacts de la crise sont nombreux et observables à plusieurs niveaux. Toujours est-il que ce mémoire s'intéresse aux entreprises et plus particulièrement, à ses composantes et à ses responsabilités envers la société. Dès lors, le schéma ci-dessus démontre que la crise de la Covid-19 a impacté de façon indirecte les entreprises. Effectivement, la littérature nous a appris que les entreprises se sont retrouvées en première ligne des conséquences économiques. Le ralentissement de l'activité économique a dû contraindre les entreprises à prendre des décisions et restrictions majeures. De par ces amoindrissements, mais également par d'autres bouleversements que la crise a pu engendrer, le cœur des entreprises a

été touché. Outre les diverses composantes, stratégies et organisations des entreprises, ce mémoire s'est particulièrement intéressé à deux catégories fortement touchées par la crise : les parties prenantes et la stratégie RSE.

Sans ses parties prenantes, une entreprise ne saurait fonctionner. La littérature a démontré les différentes typologies de parties prenantes existantes et utilisées de nos jours. Dans le but de synthétiser la littérature, le schéma ci-dessus regroupe des parties prenantes primaires, secondaires, internes et externes à l'entreprise. Dès lors, les impacts perçus par les entreprises depuis le début de la crise se sont forcément répercutés sur leurs différentes parties prenantes. Prenons par exemple une entreprise qui a dû réduire ses coûts et mettre fin à un partenariat avec un fournisseur ou licencier des collaborateurs, une entreprise qui a dû modifier son activité et éventuellement perdre ou acquérir des clients, mais encore, une entreprise qui a dû demander de l'aide financière à ses actionnaires et des conseils à sa fédération sectorielle. Pour ce qui est de la stratégie RSE, nous supposons qu'elle a également été impactée pendant la crise. Dès lors, c'est dans la partie empirique que nous découvrirons, grâce aux avis de parties prenantes de différentes entreprises, les impacts majeurs provoqués par la crise.

1.5.2. Introduction à la question de recherche

Cette première partie a permis de mettre en lumière la littérature actuelle sur les trois concepts fondamentaux qui sont à la base de ce mémoire : la Responsabilité Sociétale des Entreprises, la théorie des parties prenantes et la crise pandémique de la Covid-19. Nous avons donc choisi de préciser ces concepts dans le cadre de cette étude. Cela nous permettra d'analyser sur le terrain la façon dont les acteurs ont fonctionné.

Tout d'abord, nous avons défini et expliqué l'évolution des deux premiers concepts, ainsi que démontré leur liaison comme fondement de pratiques managériales solides. En outre, nous avons développé le dernier concept, extrêmement récent et actuel, sous des formes relatives à la Société, aux entreprises et aux individus. Finalement, des liens entre ces trois concepts ont été réalisés tout au long de la revue de la littérature, de manière à comprendre le rôle et l'importance d'une stratégie RSE.

La littérature nous apprend que la notion de *Responsabilité Sociétale des Entreprises* a été appréhendée comme un mode de management capable de répondre à un contexte de crise. De manière similaire, le contexte de la *crise de la Covid-19* peut être considéré comme un moyen d'interpeller les entreprises pour qu'elles modifient certaines faiblesses, qu'elles innover et se dynamisent. Nous parlerons plus communément d'une possibilité de réformer leur stratégie et de prendre davantage en compte les intérêts de leurs *parties prenantes* (Binninger & Robert, 2011). Cette stratégie peut être orientée autour de la responsabilité sociétale et peut dès lors avoir pour but d'atteindre, entre autres, les Objectifs de Développement Durable.

Bien que les études antérieures aient analysé l'utilisation de la théorie des parties prenantes dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE, aucune recherche académique ne s'est penchée sur les impacts et les changements provoqués par la crise de la Covid-19 sur la stratégie RSE des entreprises wallonnes. Dès lors, ce mémoire souhaite combler cette lacune littéraire en analysant les conséquences de la crise, mais aussi les réponses et actions adoptées par les entreprises afin de continuer à assumer leurs responsabilités envers la société.

Partie 2 : Terrain empirique : Entreprises de la Région wallonne

2.1. Méthodologie

L'objectif de cette partie empirique consiste à évaluer sur le terrain dans quelle mesure la crise a influencé la mise en œuvre de la stratégie RSE dans des entreprises wallonnes. Cette crise renforce-t-elle leurs initiatives en matière de RSE, ou à l'inverse, les fait-elle oublier ? Les éventuelles initiatives mises en place pendant la crise sont-elles élaborées pour durer ? Seront-elles maintenues après la crise ? Peut-on déjà percevoir de nouveaux indicateurs ? La vision de la RSE évolue-t-elle depuis la crise ? Y a-t-il plus de sens qui y est donné ?

2.1.1. Design de la recherche

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes basés sur une recherche qualitative afin d'explorer des perceptions observées sur la crise de la Covid-19 et répondre à notre question de recherche. Cette méthode va permettre une compréhension structurée, rigoureuse et détaillée de notre problématique. Il existe plusieurs procédés dans la collecte des données qualitatives et nous avons décidé de nous pencher sur deux types de données. D'une part, nous nous sommes appuyés sur des *données secondaires*, en analysant les rapports RSE de cinq entreprises choisies. Ces rapports extra-financiers fournissent des informations sur les impacts et les enjeux des entreprises vis-à-vis du monde extérieur de manière transparente. Ils résument les processus mis en place, les engagements et les résultats de l'entreprise envers la Société. De plus, les entretiens réalisés par le Service Public de Wallonie et l'Union Wallonne des Entreprises dans le cadre du lancement de leur site internet sur les Objectifs de Développement Durable ont également été beaucoup utilisés. D'autre part et de manière parallèle, nous avons collecté des *données primaires* en réalisant des entretiens semi-structurés avec des parties prenantes de ces mêmes entreprises. Ces entretiens, d'une durée d'environ une heure, ont été réalisés et enregistrés par Microsoft Teams étant donné les circonstances dues à la pandémie de la Covid-19 et se sont déroulés entre le 29 mars et le 7 avril 2021. Les retranscriptions de ces interviews se trouvent en Annexe C.

Tout au long de ce mémoire, depuis l'énoncé de la problématique en passant par la revue de la littérature jusqu'à la recherche empirique, une place primordiale a été accordée aux

différentes parties prenantes d'une organisation. Dès lors, ce sont leurs témoignages, au nombre de douze, qui permettront de répondre à la problématique de ce mémoire. Pour ce faire, nous sommes focalisés sur la typologie des parties prenantes de Clarkson (1995), explicitée ci-dessus (voir 1.2.3.). Ce choix a été fait pour deux raisons. D'une part, cette théorie a été fortement utilisée dans la partie littéraire de ce mémoire, d'un point de vue scientifique. D'autre part, nous avons eu l'occasion d'observer que cette distinction de partie prenante *primaire/secondaire* est encore beaucoup utilisée dans les rapports de développement durable des entreprises.

Deux parties prenantes *primaires* sont interrogées : *un employé et un responsable RSE de l'entreprise*. Souvenons-nous que ces parties prenantes primaires sont essentielles au fonctionnement de l'entreprise et qu'elles bénéficient d'une relation directe et contractuelle avec celle-ci. Dès lors, interroger un employé *x* d'une entreprise permet, d'une part, d'avoir un avis subjectif : d'un collaborateur à un autre, la perception de la crise peut être différente. D'autre part, cela permet une perspective innovante au regard du responsable RSE, pouvant être enfermé dans son expertise. Néanmoins, soulignons que ces experts RSE seront également interrogés afin d'avoir une parfaite complémentarité ainsi que davantage d'avis et de précisions sur notre problématique. De manière parallèle, les *fédérations sectorielles* des entreprises respectives ont été interrogées, représentant des parties prenantes *secondaires* pour celles-ci. Influentes et engagées, ces fédérations ont pour but de défendre les intérêts de leurs entreprises membres, sans pour autant avoir un rôle vital sur leur performance. La chaîne de valeur élaborée par Porter (1986) [annexe : figure 17], consistant à repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour ses clients, nous permet de justifier de manière plus théorique que le rôle des fédérations n'est ni principal (cfr : activité principale), ni de soutien (cfr : activité de soutien). Dès lors, ce concept stratégique de chaîne de valeurs permet de confirmer notre catégorisation des fédérations sectorielles en *secondaire*.

2.1.2. Sélection de l'échantillon

Conséquemment, quinze personnes ont été invitées par email à participer aux entretiens semi-directifs et 80% d'entre elles ont répondu positivement. Notre échantillon se compose donc de douze répondants associés à cinq entreprises distinctes et divisés en trois catégories de parties prenantes différentes. Le tableau ci-dessous présente la liste des personnes interviewées,

leurs fonctions respectives ainsi que la date de l'entretien. Notons cependant que certaines personnes ont préféré ne pas dévoiler leur identité dans le cadre de ce mémoire et sont dès lors mentionnées ci-dessous comme *anonyme*.

ENTREPRISES	PP PRIMAIRE		PP SECONDAIRE
	RESP. RSE.	EMPLOYÉ	FÉDÉRATION SECTORIELLE
AGC GLASS EUROPE	Emmanuel Hazard General Manager Finance & Business Services Anne-Catherine Tilmans CSR - Risk Manager – Legal Counsel (01/04/21)	Geoffroy van der Rest Researcher & Chef de Projet (29/03/21)	Thomas Davreux General Manager @ Indufed (31/03/21)
SPADEL	/	Anonyme Département Commercial (29/03/21)	Anne Reul Secrétaire Générale @ Fevia (30/03/21)
IBA	/	Anonyme Département Qualité (07/04/21)	/
LUMINUS	Pascale-Marie Barriquand Head of Corporate Social Responsibility (31/03/21)	Anonyme Cadre (30/03/21)	Vincent Deblocq Conseiller @ Febeg (01/04/21)
CARREFOUR	Pascal Léglise Directeur CSR-QSD (26/03/21)	Anonyme Département Finance (29/03/21)	Nathalie De Greve Director Sustainability @ Comeos (07/04/21)

Figure 7 : Parties prenantes interrogées venant de cinq entreprises différentes pour la recherche empirique.

Au vu de la réalisation de douze entretiens enrichissants, nous sommes arrivés à une certaine saturation théorique⁸ dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude. Dès lors, la recherche d'autres types de parties prenantes, tels que des clients, n'a pas abouti étant donné l'abondance et la précision des informations reçues de la part des intervenants.

⁸ « La saturation théorique est le phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens, le chercheur ou l'équipe a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau, du moins en ce qui concerne l'objet sociologique de l'enquête » (Bertaux, 1980 cité dans Pires 1997)

a. Choix des entreprises

La sélection des entreprises à interviewer s'est construite en suivant plusieurs critères, à savoir ; *siège social, secteur d'activité* et *degré d'avancement en terme de RSE*. En effet, nous avons choisi ces trois critères pour leurs caractères distincts quoique tout à fait complémentaires et pertinents dans le cadre de la recherche empirique. Les critères seront expliqués plus précisément ci-dessous. De surcroît, une vignette sera présentée pour chaque entreprise sélectionnée sous la forme d'une réponse à ces critères, permettant également de comprendre davantage leur engagement sociétal. Ces vignettes seront réalisées à partir du rapport des objectifs et cibles de développement durable de l'ONU, des rapports de développement durable des entreprises respectives, ainsi qu'à l'aide d'interviews⁹ axées sur les ODD réalisées par le Service Public de Wallonie en collaboration avec l'Union Wallonne des Entreprises.

Premièrement, nous avons décidé de choisir des entreprises dont le *siège social* se trouvait en Belgique et principalement en Wallonie. La problématique de ce mémoire étant assez vaste, il a fallu segmenter notre recherche et de cette manière, nous avons préféré nous focaliser sur des entreprises d'une région qui nous est familière.

Deuxièmement, une diversité dans les *secteurs d'activités* des entreprises permet de comprendre de manière plus générale les différents impacts de la crise pandémique. Nous avons décidé de choisir des entreprises de secteurs différents afin de comprendre l'évolution des politiques RSE de manière globale plutôt que sectorielle lorsqu'une pandémie vient toucher les organisations. L'étude d'une entreprise par secteur ne permet évidemment pas de généraliser les résultats au secteur lui-même.





Enfin, nous avons fait le choix de nous intéresser à des entreprises d'une certaine taille, avec une *responsabilité sociétale largement avancée* et développée. Même si de nos jours, la nécessité de mettre en place une stratégie RSE se fait de plus en plus ressentir, il s'avère que beaucoup d'entreprises ne se sont pas encore penchées sur la question. Dès lors, nous avons choisi de sélectionner des entreprises pionnières de la RSE, nous permettant ainsi de pouvoir d'obtenir le maximum d'informations et de connaissances de leur part. Ces entreprises ont été définies comme socialement responsables en partie par leur capacité à remplir et à travailler

⁹ Les SDGs pour les entreprises wallonnes : <https://sdgs-entreprise.be/>

sur les ODD vus précédemment. Le choix des Objectifs de Développement Durable pour mesurer le degré d'avancement RSE découle de plusieurs raisons. Tout d'abord, c'est un *langage universel* parlant à toutes les nations. De plus, ces 17 objectifs s'adressent également aux *entreprises*, étant donné leur *traduction en actions concrètes* pour chacun d'entre eux. Enfin, ces ODD permettent de *construire une stratégie RSE* puissante afin de valoriser et exercer des *pratiques responsables* tant en dehors que dans l'entreprise.


Enfin, la revue de la littérature nous a permis de conclure que la RSE nécessite la prise en compte de toutes les parties prenantes ainsi que la création de valeur envers ces dernières. Dès lors, il nous a semblé extrêmement pertinent de choisir des acteurs majeurs véhiculant des valeurs responsables et pouvant de la sorte influencer positivement notre système économique actuel.

Entreprise n°1 : AGC Glass Europe






AGC Glass Europe		
Secteur : Industrie Activité : Matériau de construction Core business : Production, transformation et distribution de verre plat		Siège social : Louvain-la-Neuve Taille : 15.500 collaborateurs Type d'entreprise : Entreprise privée
ODD poursuivi ¹⁰	Cible	Contribution
	<i>Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales (13.2)</i>	<i>Réduction des émissions de gaz à effet de serre</i>
	Diminution des eaux usées non traitées (6.3), Utilisation rationnelle de l'eau (6.4), Gestion intégrée des ressources en eau (6.5)	Diminution de la consommation d'eau
	Accroître la part d'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial (7.2), Doubler le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique (7.3)	Augmentation de la production d'énergie renouvelable & Récupération d'énergie

¹⁰ L'objectif sur la première ligne, présenté en italique, semble être l'objectif principal de l'entreprise.


NB : Ce mémoire s'est limité à la présentation de 4 ODD maximum par entreprise, représentant au minimum les 3 piliers principaux de la RSE : Personnes, Profit, Planète (sauf pour Carrefour, ne mettant pas en avant de manière prioritaire le pilier Profit)





	Utilisation plus rationnelle des ressources (9.4), Renforcer la recherche scientifique (9.5)	Réduction des empreintes carbone & R&D orienté environnement
---	--	--

Entreprise n°2 : Spadel




<p align="center">Spadel</p>		
<p>Secteur : Agro-alimentaire Activité : Industrie des boissons Core business : Commercialisation d'eaux minérales naturelles, d'eaux de source et de boissons rafraîchissantes à base d'eau naturelle</p>		<p>Siège social : Bruxelles Taille : 1.287 collaborateurs Type d'entreprise : Entreprise familiale indépendante</p>
ODD poursuivi	Cible	Contribution
	<p><i>Diminution des eaux usées non traitées (6.3), Utilisation rationnelle de l'eau (6.4), Gestion intégrée des ressources en eau (6.5), Protection des écosystèmes liés à l'eau (6.6)</i></p>	<p><i>Nature protégée, Réduction du « Water Use Ratio », Réhabilitation de puits d'eau au Rwanda</i></p>
	<p>Réduire les déchets : prévention, réduction, recyclage et réutilisation (12.5), Avoir tous accès aux informations et connaissances nécessaires au développement durable (12.8)</p>	<p>Réduction de l'usage plastic PET, Compréhension de la durabilité au sein de l'entreprise, Signature du <i>Spadel Sustainable Procurement Policy</i> par les fournisseurs</p>
	<p>Efficienc de l'utilisation des ressources mondiales → éviter la dégradation de l'environnement (8.4), Suppression du travail forcé (8.7)</p>	<p>Stratégie économie circulaire (matériaux recyclés), Achats durables, Évaluation des fournisseurs</p>
	<p>Transfert et diffusion de technologies respectueuses pour l'environnement (17.7), Promotion des partenariats publics, public-privé, société civile (17.17)</p>	<p>Transfert de technologies (<i>Water Access Rwanda</i>) & Multiples partenariats</p>



Entreprise n°3 : Ion Beam Applications - IBA

<p align="center">IBA</p>	
<p>Secteur : Équipements médicaux Activité : Protonthérapie Core business : Développement d'équipement innovant pour le diagnostic et traitement du cancer</p>	<p>Siège social : Brabant Wallon, Louvain-la-Neuve Taille : 800 collaborateurs Type d'entreprise : Entreprise privée</p>






ODD poursuivi	Cible	Contribution
	<i>Appuyer la recherche et la mise au point de vaccins et de médicaments contre les maladies, transmissibles ou non, touchant principalement les pays en voie de développement (..) (3.b)</i>	<i>Traitement de patients par protonthérapie dans le monde, Stérilisation de produits, Production de radiopharmaceutique</i>
	Augmenter le nombre de jeunes et d'adultes, disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat	Investissement dans la formation des employés, Partenariat avec des fondations encourageant la recherche en ingénierie biomédicale, Partage des connaissances
	Accroître la part d'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial (7.2)	Contrat d'énergie 100% verte, Panneaux solaires sur l'entreprise, Rendement énergétique performant par le système de protonthérapie
	Instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques (..) (12.4)	Réduction considérable des déchets & Compréhension de la durabilité au sein de l'entreprise

Entreprise n°4 : Luminus

Luminus		
Secteur : Énergie Activité : Production et fourniture d'énergie Core business : fournisseur de gaz, d'électricité et de solutions énergie pour secteur privé et public	Siège social : Bruxelles Taille : 1.000 collaborateurs Type d'entreprise : Société anonyme	
ODD poursuivi	Cible	Contribution
	<i>Accroître la part d'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial (7.2), Doubler le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique (7.3)</i>	<i>Développement d'un parc éolien, énergies renouvelables & diminution des émissions de gaz à effet de serre</i>
	Réduire d'un tiers, par la prévention et le traitement, le taux de mortalité prématurée (..) et promouvoir la santé mentale et bien-être (3.4), Renforcer la prévention et le traitement de l'abus de substances psychoactives (..) (3.5), Réduire le nombre de décès et de maladies dues à des substances chimiques (..) (3.9)	Création d'environnements de travail sûrs et sains pour prévenir des accidents matériels et environnementaux, Cultiver l'ouverture et l'optimisme pour créer un environnement propice au bien-être de tous, Réduction des émissions et substances pouvant polluer l'air, l'eau et le sol

	<p>Autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, sexe, handicaps (..) (10.2), Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats (..) (10.3)</p>	<p>Code de conduite : obligations légales de non-discrimination, Offre de chances égales de reconnaissance et d'évolution de carrière, Engagement en faveur de la diversité, Formalisation du Leadership Ambition</p>
	<p>Garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et d'eau douce (..) (15.1), Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel (..) (15.5)</p>	<p>Réduction de son empreinte sur les écosystèmes, Mise en place d'un système de tri sélectif sur l'ensemble de ses sites, Processus de recyclage des déchets industriels, Partenariats dans la participation à la lutte contre la déforestation</p>

Entreprise n°5 : Carrefour

<p>Carrefour Belgium</p>		
<p>Secteur : Grande distribution Activité : Commerce Core business : Commercialisation de produits alimentaires et non-alimentaires</p>		<p>Siège social : Bruxelles Taille : 11.500 collaborateurs Type d'entreprise : Entreprise privée</p>
ODD poursuivi	Cible	Contribution
	<p><i>Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux (12.b)</i></p>	<p><i>4,8 Md€ de ventes de produits biologiques en 2022, Transparence et traçabilité des produits Carrefour, 100% d'emballages réutilisables recyclables ou compostables d'ici 2025, Circuits courts et partenaires locaux</i></p>
	<p>Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique (5.5)</p>	<p>Assurer au minimum 40% de nomination de femmes aux postes-clés du Groupe d'ici 2025, Politique de rémunération équitable, Obtenir la certification GEEIS pour 100% des pays en 2020</p>
	<p>Assurer la sécurité alimentaire (2.1), Améliorer la nutrition (2.2), Promouvoir l'agriculture durable (2.4)</p>	<p>50% de réduction des déchets alimentaires en 2025 vs 2016, Plan d'action « mieux se nourrir », Act for Food, Produits et achats locaux</p>
	<p>Gérer durablement les forêts (15.2), Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel (..) (15.5)</p>	<p>100% des déchets valorisés d'ici 2025, Plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation, Pratiques agricoles plus responsables</p>

2.1.3. Processus de recherche

Suite à notre décision de réaliser des entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-structuré. De cette façon, ce guide nous a été utile pour structurer nos questions et rythmer les discussions avec les différentes parties prenantes. Le guide d'entretien a donc été utilisé de façon systématique afin de traiter précisément tous les thèmes présents dans la revue de littérature. Afin que le guide d'entretien soit le plus pertinent et précis possible, seuls les indicateurs poursuivis par les entreprises dans l'atteinte des objectifs de développement durable diffèrent.

La construction des questions du guide d'entretien a été réalisée autour de la technique de l'entonnoir. Effectivement, nous avons veillé à ce que les questions les plus générales soient posées dès le début pour aller graduellement vers des questions de plus en plus précises, personnelles et adaptées à l'entreprise interrogée. Les questions posées sont toutes de type « ouvertes », afin d'obtenir des informations et des avis subjectifs, des précisions et d'étendre le plus possible le spectre de l'étude.

La mise au point du guide d'entretien semi-structuré s'est orientée autour de plusieurs thèmes à savoir : *concept, impact, lien et résultat* [Annexe B].

- Tout d'abord, les deux *concepts* qui ont été abordés tout au long des entretiens sont la Responsabilité Sociétale des Entreprises ainsi que la crise pandémique. Ces derniers, d'abord développés quant à leur signification, ont servi de piliers dans la structure de l'entretien. De plus, ils reflètent la littérature référencée dans ce mémoire et leur compréhension est essentielle dans l'analyse des entretiens réalisés.
- Par la suite, des questions relatives aux *impacts* de la crise de la Covid-19 ont été posées. Ces questions permettront de comprendre les principaux effets et changements sur les parties prenantes interrogées ainsi que sur leur entreprise respective. Dès lors, tant l'impact individuel que l'impact organisationnel ont été sondés.
- Après avoir compris les différentes conséquences de la pandémie sur les entreprises, nos interlocuteurs ont identifié *les liens* perçus avec les trois piliers de la responsabilité sociétale. De ce fait, ils nous ont fait part de quelques initiatives prises depuis le début

de la crise, au niveau environnemental, économique et social. Ils nous ont également transmis leur ressenti quant à un lien possible entre la pandémie de la Covid-19 et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable pour 2030.

- Alors qu'il n'y a qu'à peine plus d'un an qui s'est écoulé depuis le début de la crise, il y a des *résultats* déjà perceptibles au sein des entreprises. Dès lors, il nous a semblé pertinent d'interroger ces différentes parties prenantes quant aux initiatives probables susceptibles de persister à l'avenir mais également sur le sens qu'ils donnent eux-mêmes à la RSE depuis cette pandémie. Finalement, ils nous ont chacun exposé un phénomène contre-intuitif qu'ils perçoivent pendant cette crise.

2.2. Analyse

Cette partie rend compte des résultats et de l'analyse de notre recherche qualitative. Elle est structurée de la même manière que le guide d'entretien développé ci-dessus. Dans un premier temps, des définitions et perceptions des personnes interrogées quant aux concepts de RSE et Covid-19 sont formulées et analysées. Dans la section suivante, nous identifions les principaux impacts et changements que les parties prenantes des entreprises ont perçus durant la crise pandémique. Les effets perçus ont parfois été traduits en initiatives prises au sein des entreprises, d'un point de vue RSE. Par conséquent, la section suivante est composée des liens entre le développement de nouvelles actions prises en relation avec la crise de la Covid-19. Nous nous sommes aussi interrogés sur un éventuel effet catalyseur de la crise dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE. La question de la faisabilité de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable pour 2030, suite à la crise, aura également une réponse dans la troisième section. Finalement, nous terminons l'analyse des entretiens par des points de vue de nos interlocuteurs quant au sens accordé à la RSE depuis cette crise et un exemple contre-intuitif qui les a marqués. Les réponses à la question de savoir ce que la crise de la Covid-19 aura appris aux entreprises et ce qu'elles souhaitent maintenir se trouvent également dans cette avant-dernière partie. La cinquième section comprend des résultats finaux, rédigés de manière plus personnelle grâce aux entretiens. Cette dernière section sera la conclusion de l'analyse de notre question de recherche. Pour chacune des cinq sections, des comparaisons entre les entreprises ainsi qu'entre les avis des différentes parties prenantes sont réalisées. Tout au long de cette

analyse, nous discutons également des résultats obtenus en regard des publications faites sur le sujet et développés dans la partie littéraire.

2.2.1. Concepts

Si les concepts de Responsabilité Sociétale des Entreprises et Covid-19 ont été développés dans la littérature, il s'avère tout de même que leurs définitions et perceptions restent légèrement floues et subjectives. Dès lors, demander à chacune des parties prenantes interrogées ce que ces concepts représentent pour eux nous a semblé être fondamental pour comprendre leurs différentes approches.

a. Responsabilité Sociétale des Entreprises

« Un concept large qui comprend les trois piliers : écologique, économie et social »	« Une tendance de plus en plus forte au sein des entreprises, drivée par une demande sociétale sur l'origine, la qualité et les conditions dans lesquelles les produits sont acheminés »	« Une vision que les sociétés ont commencé à mettre en place ces dernières années avec le développement d'une responsabilité afin d'avoir un produit durable et de prôner le bien-être de ses employés »
« Le rôle d'un responsable RSE est d'aider l'entreprise à établir des priorités en fonction des impacts réels de son activité et parfois, des opportunités »	« C'est le rôle que les entreprises ont à jouer sur l'aspect sociétal, social, environnemental et prospérité »	« Un engagement de la part des entreprises qui a pour but de lier le côté économique à des engagements écologiques et éthiques »
« Un devoir citoyen »	« L'entreprise doit avoir conscience qu'elle joue un rôle environnemental, social et éthique en n'oubliant pas l'aspect économique »	« Durabilité. Ca devrait être le parfait équilibre entre le bien qu'une société procure à la planète , aux personnes et aux actionnaires »
« L'entreprise va respecter ce que la Société attend d'elle en tenant compte des contraintes environnementales, gouvernementales et sociétales »	« La façon volontaire dont une entreprise explique son programme de développement durable (actions prises associant l'économique, l'environnemental et le social) en y associant les stakeholders »	« Ensemble des mesures non financières et non obligatoirement légales qui amènent l'entreprise à se poser des questions et à prendre des décisions concernant les aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance de ses opérations »

Figure 8 : Le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises selon les parties prenantes interrogées.

Légende : Spadel – AGC – IBA – Luminus – Carrefour

Le tableau ci-dessus permet de voir les différentes définitions de nos interlocuteurs à propos de la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Souvenons-nous que la littérature quant à ce sujet relate principalement un engagement volontaire de l'entreprise (ou a contrario, une obligation contraignante), un processus d'amélioration continue, une vision à long terme et une attention particulière aux parties prenantes. Cette responsabilité est généralement composée de trois piliers (environnement, économie et personnes) et intègre l'aspect sociétal de manière plus général.

Au niveau des dimensions de la RSE, presque chacune des définitions reçues durant les entretiens évoque ces aspects environnemental, social et économique (en gras dans le tableau). Lorsque ces piliers ne sont pas clairement exprimés, leurs caractéristiques s'y trouvent généralement de manière implicite. De fait, si nous reprenons la définition d'un collaborateur de chez Luminus : « Une tendance de plus en plus forte au sein des entreprises, drivée par une demande sociétale sur l'origine, la qualité et les conditions dans lesquelles les produits sont acheminés », nous pouvons relier *l'origine* avec l'aspect environnemental, *la qualité* étant une décision d'ordre économique et enfin *les conditions d'acheminement* d'ordre social.

Lorsque nous nous attardons sur la qualification de la RSE par nos interlocuteurs, nous percevons différentes représentations. En effet, certains perçoivent cette responsabilité comme un concept ou une vision là où d'autres la perçoivent davantage comme une tendance ou une façon de faire. Finalement, presque la moitié de nos répondants la définiront comme un rôle ou un engagement à prendre, voire même d'un devoir envers la société.

Finalement, nous obtenons des ressemblances considérables entre les définitions des parties prenantes venant de la même entreprise. Concernant Carrefour, les trois piliers de la RSE, l'aspect sociétal et l'attention accordée aux *stakeholders* sont intégrés dans leurs définitions. Si AGC et Spadel attachent également beaucoup d'importance aux piliers de la RSE, les notions de rôle, décision et engagement sont davantage mises en avant dans leurs définitions. Chez IBA, il semblerait que l'équilibre entre les piliers de la RSE soit un but à atteindre. Enfin, Luminus évoque principalement la durabilité de leur produit et l'attention particulière accordée au bien-être des employés.

b. Covid-19

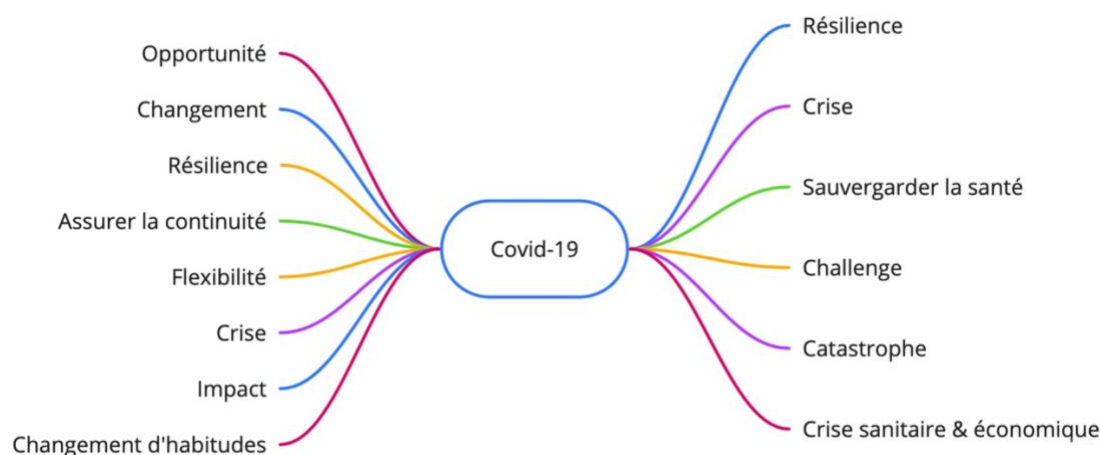


Figure 9 : La pandémie de la Covid-19 selon les parties prenantes interrogées.
Légende : Spadel – AGC – IBA – Luminus – Carrefour

La figure ci-dessus nous indique les réponses, en un mot, des interlocuteurs lors de la question sur leurs ressentis quant à la crise de la Covid-19. De premier abord, les perceptions semblent assez différentes d'une personne à l'autre et d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, il y a trois termes qui ressortent plusieurs fois, à savoir *changement*, *crise* et *résilience*.

La notion de *changement* a été principalement soulignée par des collaborateurs de Spadel et Carrefour. Les changements majeurs se ressentent dans les habitudes quotidiennes tant au niveau privé que professionnel. D'un point de vue personnel, ce sont des modifications en tant que consommateur de la Société (consommation locale, bio, etc.) et des sensations de solitude. Professionnellement parlant, certains collaborateurs changent leur vision de l'entreprise et de leur emploi, mais ils observent aussi un accroissement de liberté et de responsabilité dans leur travail. « La réponse est dans la question ! » a été la réaction d'un quart de nos répondants. De fait, la pandémie de la Covid-19 a réellement provoqué une *crise* d'ordre mondial. Cette dernière est perçue comme une période compliquée et complètement inattendue, venant bousculer l'organisation de tous. Due à sa caractéristique de crise sanitaire, elle a entraîné une certaine conscientisation au niveau de la santé et de la protection de tous. Un collaborateur précise aussi que les mesures de confinement mises en place ont accentué la crise d'un point de vue économique. Finalement, la crise est également synonyme de *résilience* pour des secteurs indispensables comme ceux de Luminus et Spadel. Deux parties prenantes relatent la capacité de leur entreprise à s'être adaptée, à rebondir et à s'être réinventée rapidement et

efficacement durant cette crise. Étant donné leurs services essentiels pour les consommateurs, elles n'ont pas eu le choix que de poursuivre leur activité. Il en ressort dès lors tant une résilience technique d'un point de vue digitalisation et organisation à distance, qu'une résilience mentale de la part des collaborateurs et du *mindset* de l'entreprise.

Au-delà de ces trois analogies ci-dessus, d'autres mots sont ressortis pour définir la pandémie de la Covid-19. Parmi ceux-ci, nous soulignons la vision de la crise comme une *opportunité* pour l'entreprise ou encore comme une série de *challenges* quant à l'engagement du personnel et des valeurs de l'entreprise. Un collaborateur nous parlera également d'une *catastrophe* étant donné les difficultés qui ont pu être vécues, les complications dans l'organisation du travail et l'environnement incertain pour tous. Enfin, il est important de mentionner qu'une des priorités pour les entreprises pendant la crise a été de *veiller à la santé* de leurs employés tout en *continuant leur activité économique*.

Ce qui est déductible des premières impressions relatives à la Covid-19 est une convergence des avis de la part de nos interlocuteurs avec la revue de la littérature. En effet, les changements au sein des organisations et dans les modes de vie ont été largement soulignés dans la littérature. Sans oublier également l'accent mis sur la nature inattendue de cette crise forçant les entreprises à devoir s'adapter, se réinventer et à faire preuve de résilience.

Finalement, si les définitions de nos intervenants se rejoignent d'une manière ou d'une autre, aucun même mot n'a été donné par des personnes de la même entreprise. Il semblerait qu'au contraire de la RSE qui est ancrée depuis des années, la perception de la Covid-19 est bien plus subjective. D'autant plus que cette crise n'est pas encore terminée, sa définition semble être plus précisément, un ressenti personnel.

2.2.2. Impacts et changements perçus suite à la Covid-19

La littérature de ce mémoire décrit des impacts et des conséquences considérables de la pandémie sur la Société, les entreprises et les individus. Des changements majeurs dans le quotidien de tous ont eu lieu, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

a. Impact individuel

Ci-dessous, nous retrouvons d'abord une synthèse des témoignages quant aux divers impacts individuels perçus cette dernière année.

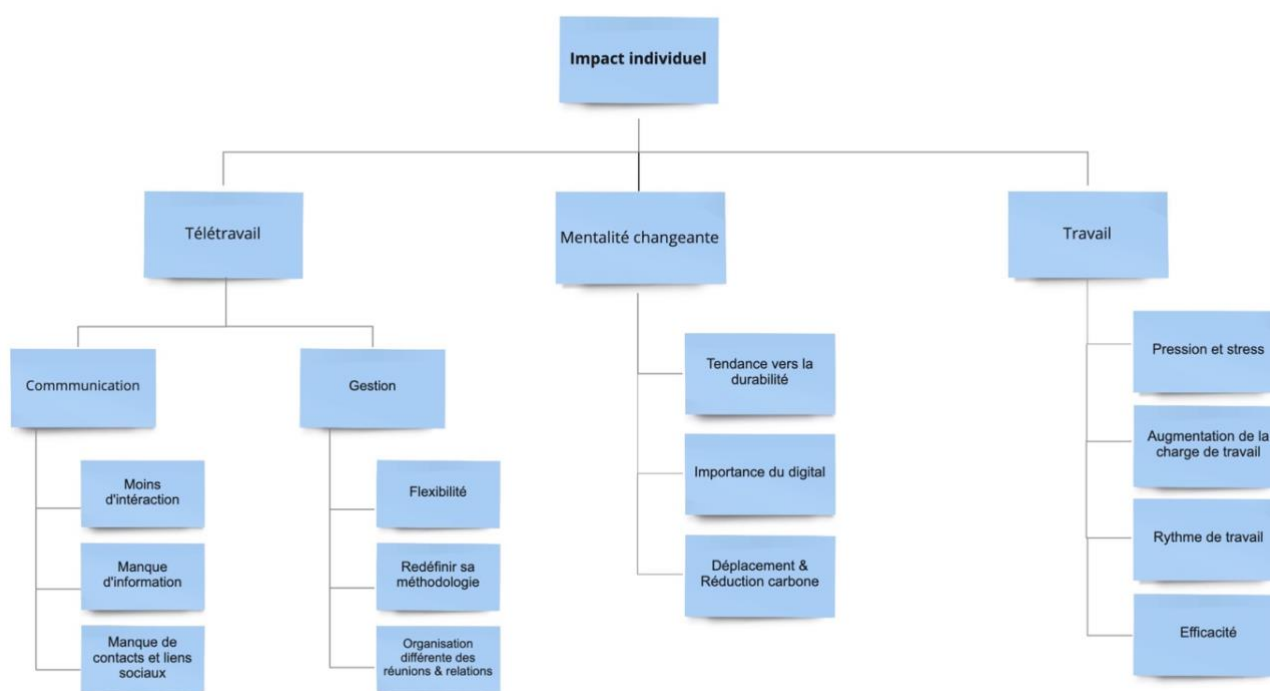


Figure 10 : Impacts individuels perçus par les parties prenantes.

Parmi les impacts perçus d'un point de vue individuel depuis le début de la crise, plusieurs sont revenus régulièrement, nous permettant de les séparer en trois classes. Nous retrouvons le *télétravail* devenu une obligation pour beaucoup, un changement dans le *travail* au sens propre ainsi qu'un changement de *mentalité*. Les autres impacts individuels perçus ont été analysés et ont pu dès lors être classés dans ces trois catégories.

Tout d'abord, la mise en place urgente du *télétravail* de manière quotidienne a fortement impacté la vie de tous. Les répercussions se sont portées principalement sur le plan de la communication et de la gestion de chacun. La communication à distance s'est montrée bien différente de celle que les collaborateurs avaient lorsqu'ils étaient au bureau. Pour beaucoup, ce changement de correspondance a entraîné des manques de contacts sociaux et d'interaction

tels que des *small talks* à la cafétéria, de la spontanéité, des créations de liens avec ses collègues. De plus, nous retrouvons une sorte de course après l'information et l'aide. Au lieu de recevoir des informations facilement grâce à son voisin de bureau, il s'agit dès lors de les chercher soi-même ou prendre la peine d'appeler, au risque de déranger ses collègues. Pour ce qui est de la gestion organisationnelle individuelle, nous retrouvons des points relativement positifs. Les collaborateurs doivent gérer leur agenda davantage comme ils le souhaitent, et sont par conséquent plus disponibles et plus flexibles. Le changement de l'environnement de travail a permis aussi une redéfinition de la méthodologie de travail de manière individuelle, mais aussi en groupe. Enfin, suite à la réduction dans les déplacements, nos intervenants racontent que les réunions et les relations sont organisées et gérées différemment.

Si le télétravail est venu bouleverser les routines de nombreuses personnes, le *travail* en tant que tel a également été modifié. Effectivement, nos intervenants nous ont rapporté que les premiers mois de la crise ont été réellement compliqués principalement en termes de pression et de stress. Par exemple, les fédérations sectorielles des entreprises interrogées ont dû jouer le rôle d'intermédiaire entre les décisions gouvernementales et les entreprises, entraînant des remontées d'informations rapides et stressantes. Il va sans dire également que la gestion d'une crise d'une telle ampleur s'est avérée être, surtout pour les managers, une charge de travail très conséquente. Enfin, un responsable RSE nous évoque que c'est aussi le rythme de travail de manière générale qui a été modifié, ainsi qu'un accroissement de l'efficacité du travail des collaborateurs.

Au-delà de l'approche professionnelle, nos intervenants ont aussi apporté une dimension en tant qu'acteurs de la Société. En effet, suite à la crise de la Covid-19, il apparaît une forme de changement de *mentalité*. Ceci tant en termes de consommation locale, qu'au niveau de la nécessité des déplacements ou encore d'un *boost* du digital. Une collaboratrice de chez Spadel parle d'une : « Tendance environnementale encore plus renforcée pendant le Covid » et précise : « Depuis le Covid, même en tant qu'employé, on se doit de consommer local ». Pour ce qui est des déplacements et de la digitalisation, le responsable de la RSE chez Carrefour évoque : « Je suis très satisfait d'un point de vue bilan carbone car nous assistons à une diminution des déplacements kilométriques dû au *homeworking*, le siège central étant moins occupé.. » et rajoute également : « On est entré de plain-pied dans le monde du digital et il faut en retirer un maximum d'effets positifs mais il faut rester attentifs aux aspects humains

et empreintes carbone. » La suite de l'analyse montre que ce changement de mentalité a pu également avoir des répercussions sur les entreprises interrogées.

b. Impact organisationnel

Les différents impacts perçus au sein des entreprises interrogées sont regroupés dans le tableau ci-dessous. Nous avons décidé d'analyser ces changements en les classant par entreprise et par catégorie reflétant un aspect général ainsi que les 3 dimensions de la RSE approchées dans la littérature. Ces impacts se sont répercutés en initiatives mentionnées dans ce tableau. Certaines initiatives seront détaillées dans la section suivante afin de comprendre le mieux possible les liens qu'il y a eu avec la pandémie.

<i>Aspect</i>	Spadel	Luminus	IBA
<i>Général</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ralentissement de l'activité - Secteur de l'alimentation fortement impacté - Reconnaissance de la valeur de l'alimentation - <i>Boost</i> de la digitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse d'activité temporaire - Les entreprises ont diminué leur consommation d'énergie - Les particuliers ont augmenté leur consommation d'énergie - <i>Boost</i> de la digitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativement une bonne année 2020 - Retardement des chantiers programmés non commencés
<i>Environnemental</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des aspects liés à la nature comme le local et les emballages - Mise en place d'un système de vélo déductible sur le salaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des voitures de société - Électrification des voitures de société - Vélo comme moyen de se déplacer 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des voyages et apprentissage par rapport à ce point
<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Challenges mis en place (Atlas Go) - Formations en ligne - Enquêtes sur le bien-être - Actions pour soutenir les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du bien-être des employés - Pilier phare pendant la crise - Coaching pour maintenir les liens avec les équipes - Changement dans les mentalités 	<ul style="list-style-type: none"> - Division du travail en groupe - Renforcement et contrôle des aspects de sécurité - <i>Burn-out</i> suite au télétravail - Renforcement des liens sociaux ou parfois conflits
<i>Économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution du chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution transitoire du chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des commandes transitoires

<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des exportations - Augmentation des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des impayés - Diminution de ventes d'électricité et gaz - Diminution des prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard au niveau des chantiers
---	--	--

<i>Aspect</i>	AGC	Carrefour
<i>Général</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortement impacté - Différentes phases de la crise - Au début : arrêt violent des activités et une réorganisation - Ensuite : prise de conscience et accélération en termes de RSE - <i>Boost</i> du digital 	<ul style="list-style-type: none"> - La crise perçue comme une opportunité en termes de chiffre d'affaires - Continuation de l'activité - <i>Boost</i> du commerce digital - Défi organisationnel
<i>Environnemental</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution de l'utilisation des bureaux - Diminution des voitures de société - Légère diminution temporaire des émissions 	<ul style="list-style-type: none"> - Marche arrière au niveau des emballages : demande de plastique et stérilisation depuis la crise (tendance à choisir du préemballé) - Priorité accordée à l'environnemental par l'entreprise et les consommateurs (tendance saine, bio, locale et naturelle)
<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formations en ligne - Renforcement des mesures sanitaires - Télétravail - Plan de restructuration - Changement de mentalités en termes de durabilité - Renforcement du bien-être des employés - Changement dans la manière de recruter - Difficulté dans l'organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement dans les mentalités des consommateurs : tendance à cuisiner par eux-mêmes, locale, bio, naturelle - Grande attention accordée à la santé de chacun - Sécurité sanitaire comme priorité - Diminution des invendus alimentaires (dons de produits pour les banques alimentaires)
<i>Économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Projets de développement gelés et retardés - Pertes considérables 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact positif : augmentation du chiffre d'affaires - Coûts énormes au niveau sanitaire (Plexiglas, désinfection des caddies, personnel,..) - Économies faites sur la mobilité (carburant, entretien,..) - Augmentation considérable de la demande

2.2.3. Liens perçus entre la RSE et la Covid-19

Comprendre comment la crise de la Covid-19 peut accélérer ou ralentir la mise en œuvre d'une stratégie RSE et d'une certaine façon, l'atteinte des Objectifs de Développement Durable est une partie essentielle de ce mémoire. Dès lors, nous allons d'emblée regarder les initiatives environnementales, sociales et économiques prises par nos entreprises cette dernière année avant de constater d'éventuels effets catalyseurs de la crise.

a. Initiatives prises reliées à la RSE depuis la crise

Si les répercussions de la crise semblent toucher les différentes dimensions de la RSE, les entreprises ont dû réagir de manière immédiate et mettre progressivement des initiatives en place. Il est à noter que la crise n'étant pas encore terminée, la mise en place de nouvelles actions n'a donc pas toujours été facile et évidente vu les conséquences organisationnelles de cette crise. De fait, certaines entreprises commencent seulement à se reconstruire maintenant ainsi qu'à voir le bout du tunnel.

Il y a un nombre considérable d'initiatives *sociales* qui se sont mises en place pendant la crise. D'un point de vue interne à l'entreprise, nous pensons à des challenges sportifs, à de multiples formations en ligne, à des *team buildings* virtuels, à des projets sur le thème de la diversité et de l'inclusion ou encore à des dons aux hôpitaux. Ces actions ont pour but principal de maintenir les collaborateurs en forme et d'entretenir un esprit d'équipe solide. Pascale-Marie Barriquand, responsable de la RSE chez Luminus, explique : « On a tous pris l'habitude pendant le confinement de se demander comment on allait et de faire des quarts d'heures virtuels où on ne parlait pas boulot. » Certaines de ces initiatives ont pu également toucher et soutenir des personnes externes à l'entreprise comme des partenaires (restaurant dans le cas de Spadel) ou encore contribuer à améliorer l'environnement, telles que planter des arbres. N'oublions pas de mentionner les initiatives prises entre entreprises, telles que des *brainstormings* et des partages de conseils. Un collaborateur d'AGC explique : « Avant, on faisait des *brainstormings* entre équipes où chacun amenait une idée alors que depuis la crise, on invite d'autres boîtes à venir écouter aussi, à venir échanger. Il y a plus de partage d'expériences entre les boîtes qu'avant ». Finalement, les entreprises ont initié toute une série de mesures sanitaires et de support sur le terrain tel que des désinfections de matériel, des

campagnes de *testing*, des règles strictes et bien d'autres. Effectivement, rassurer le personnel et les clients est l'une des priorités majeures.

Du côté *environnemental*, les initiatives n'ont pas manqué non plus. Si Luminus a poursuivi sa politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre en réduisant le nombre de voitures de société et en électrifiant une partie de sa flotte, Spadel a revu ses emballages et a élaboré des campagnes marketing pour promouvoir davantage l'origine locale de leurs eaux. Néanmoins, pour ce qui est des emballages, Carrefour contrebalance cet argument et parle davantage d'un « retour en arrière » parce que « les gens ont eu peur du vrac et des emballages trop pauvres en plastique ». Plusieurs entreprises parlent également d'initiatives à tendance locale que cette crise a pu provoquer. De fait, Carrefour a pu y répondre avec son initiative des « *producteurs locaux près de chez vous* » répondant à la nécessité d'être à l'écoute et de répondre aux attentes des consommateurs. Par ailleurs, Pascal Léglise souligne : « Devoir relocaliser les productions industrielles, ça paraît tellement évident. Et ça maintenant, c'est la crise qui nous le dit très clairement ».

Finalement, étant donné que les activités de la majeure partie de nos entreprises ont été ralenties, nous remarquons qu'il est plus difficile de percevoir des initiatives d'ordre *économique*. Toutefois, la fédération sectorielle de Luminus, Febeg, souligne la flexibilité dont Luminus a fait preuve en terme de politiques d'équilibrages et de politiques commerciales. Ces adaptations regroupent principalement une souplesse au niveau des impayés et retards de paiements, un rééquilibre entre l'offre et la demande, mais également une réorganisation dans l'approvisionnement.

Cette section démontre un effet double de la crise. En effet, la crise a été tantôt source d'opportunité et tantôt source de difficulté dans le lancement de nouvelles initiatives environnementales et sociales principalement. Des responsables de la RSE du groupe AGC précisent effectivement que : « La RSE est un sujet qui doit englober toute l'entreprise. Donc lancer de nouvelles initiatives dans un contexte où le lien avec les employés était très délicat et parfois difficile à maintenir, pour nous ce n'était pas le bon contexte. » et ajoutent la perspective d'opportunités à saisir aujourd'hui et à l'avenir : « On travaille beaucoup dessus maintenant et des projets avec une connotation plus RSE vont arriver dans les semaines qui arrivent ». D'autre part, chez Carrefour, la crise doit être perçue comme une « opportunité » et particulièrement

d'un point de vue du localisme. Pascal Léglise justifie ce mot et ce renforcement de la responsabilité sociétale en affirmant : « On s'est rendu compte qu'on avait ouvert une porte RSE à laquelle la population est devenue sensible, mais à laquelle elle avait peu de répondant sur le marché. La crise est venue complètement accélérer cela ».

b. La crise comme catalyseur dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE ?

Cette partie dévoile comment les différentes parties prenantes perçoivent les effets de la pandémie sur la mise en œuvre de la RSE de leur entreprise respective. Pour ce faire, les réponses des intervenants ont été analysées de manière à percevoir des convergences et divergences avec les parties prenantes d'une même entreprise.

Tout d'abord, il apparaît que toutes les personnes interrogées pour l'entreprise familiale *Spadel* répondent que la crise est accélératrice pour la Responsabilité Sociétale. Une collaboratrice souligne trois arguments principaux à savoir, l'accélération des aspects locaux et durables, la réduction des déchets ainsi qu'une plus grande nécessité de répondre et communiquer sur la durabilité. Elle précise : « Le localisme est devenu notre argument de vente le plus fort. On nous pose beaucoup de questions là-dessus. On communique aussi plus, on remarque que nos campagnes publicitaires maintenant sont encore plus axées sur le local et l'aspect durable, par exemple sur la distance en kilomètres entre la source et le point de vente ». Fevia, la fédération sectorielle de *Spadel*, confirme entièrement l'argument d'une accélération de cette tendance durable depuis le début de la crise. Anne Reul ajoute également l'aspect de circularité en mentionnant que la crise a un effet accélérateur sur l'aspect circulaire de l'alimentation.

Concernant *Luminus*, les réponses semblent tendre aussi vers un effet catalyseur de la crise dans le cadre de la RSE. Nous retrouvons chez *Luminus* une accélération dans la volonté du *management* de prendre soin de leurs équipes. En effet, un collaborateur apprécie grandement cet aspect et précise : « Ce que je ressens, c'est qu'il y a encore plus cette volonté de se soucier du bien-être mental et physique des employés. C'était déjà mis en place avant, mais la crise a complètement renforcé cette volonté ». Cet argument sur le bien-être est appuyé par la fédération de *Luminus* qui précise que c'était une tendance déjà existante, mais largement renforcée surtout au niveau d'agilité et de flexibilité. Au-delà de cet aspect, Febeg parle

également d'une tendance forte et positive du localisme de la part des consommateurs. De fait, Vincent Deblock avance que : « La crise Covid met de son côté une accélération de la volonté de certains consommateurs de consommer moins et mieux et d'être moins dépendant de systèmes globaux ». Ses paroles peuvent être mises en parallèle avec la littérature associée à ce sujet sur les différents impacts de la crise. Effectivement, nous retrouvons ces remises en question de la part des consommateurs quant à l'organisation du système mondial actuel.

Un autre argument retrouvé chez Luminus, en faveur de la crise comme catalyseur de responsabilités sociétales, est l'accroissement de leurs projets durables. Le collaborateur interrogé explique que depuis la crise : « Pour avoir des financements du fonds de relance de l'Europe en matière d'énergie, il faut avoir un projet énergétique durable et respectueux de l'environnement. Cette crise Covid est donc vachement révélatrice ». Notons dès lors que cette initiative européenne ne peut que motiver les entreprises du secteur de l'énergie à revoir la durabilité de leurs projets. Pour conclure, il est à constater que les arguments de la fédération sectorielle et du collaborateur sont confirmés par la responsable RSE de chez Luminus. Pascale-Marie Barriquand atteste que les actions et les mentalités observées pendant la crise confirment l'importance de la RSE. Nous retenons ici quelques-uns de ses dires : « Durant 2020, on a encore plus vu les problématiques du climat parce qu'on a bien vu le lien avec la crise et surtout les problématiques liées à la biodiversité qui ont émergé au grand jour. Il y a beaucoup d'espoirs sur le monde d'après. »

Pour ce qui est des parties prenantes d'AGC, elles perçoivent davantage la crise comme un facteur de contribution dans le renforcement de la RSE. Elles insistent tout de même sur la difficulté de percevoir de nombreux effets à l'heure actuelle. De fait, Anne-Catherine Tilmans, qui est en charge de la RSE, justifie ces deux visions : « C'est sûrement grâce à la crise que la RSE va remonter en puissance maintenant. On se réjouit que ça prenne une autre dimension ». Son collègue, Emmanuel Hazard, confirme que la gestion d'une crise prend du temps, mais que celle de la Covid-19 a certainement accéléré une prise de conscience de la RSE et une nécessité des entreprises à s'engager davantage dans la Société. Nous le citons : « Je pense que l'approche est aussi beaucoup plus intégrée, beaucoup plus large que celle qu'on avait avant ». Au niveau des autres arguments, nous retrouvons des constatations fortes en terme d'engagements durables depuis le début de la crise, mais aussi une attention toute particulière au pilier social. Effectivement, un collaborateur insiste sur le partage de connaissances et d'expériences que cette crise a pu provoquer entre les entreprises et souligne l'attention

accordée au personnel d'AGC. Cette volonté de renforcer le bien-être au travail est également confirmée par le management du pôle RSE et par la fédération sectorielle du groupe, Indufed. Thomas Davreux, directeur de cette fédération, insiste encore sur cet aspect humain que la crise accentue et sur la nécessité des employeurs de donner de l'importance au capital humain de leur entreprise. Ses paroles traduisent cet argument : « Les employeurs qui n'auront pas pris conscience de la valeur de leurs collaborateurs ou qui n'auront pas fait d'efforts de manière générale risquent d'en payer les pots cassés. Par contre, ceux qui auront pris conscience de la difficulté et de la solitude de beaucoup auront peut-être gagné de la loyauté additionnelle de leurs collaborateurs. »

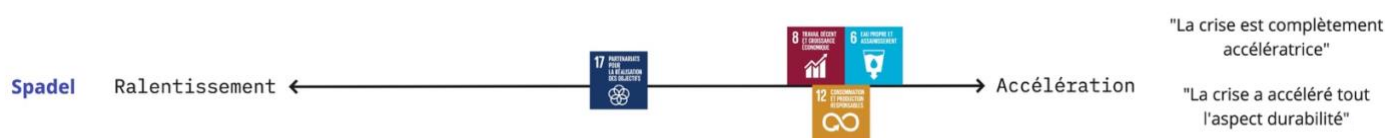
Si le collaborateur que nous avons interrogé chez *Carrefour* ne perçoit pas directement les intentions prises par son entreprise envers la RSE au niveau des bureaux, il les perçoit au sein des magasins. Carrefour étant constamment à l'écoute du consommateur, il y a eu beaucoup d'adaptations prises pour les clients principalement en terme sanitaire. Le responsable de la RSE lui, appuie également sur les mesures sanitaires prises dans les magasins, mais semble avoir un avis différent quant à l'effet de la crise sur la RSE. De fait, Pascal Léglise est convaincu que la crise a enclenché des intentions positives, en nous apprenant principalement à aller de l'avant et à nous préoccuper de notre santé. Il précise également l'effet accélérateur de la crise quant à la consommation locale de la part des clients, sujet auquel Carrefour était grandement préparé. Nous le citons : « Il y a aussi une évolution mesurable du choix du client. Nous étions prêts mais on a vu une forte attention dans l'achat des clients d'aller vers du local, du bio, du naturel ». Nathalie De Greve, responsable de la durabilité au sein de la fédération sectorielle de Carrefour, Comeos, appuie les arguments ci-dessus, surtout au niveau des tendances du consommateur et de la capacité de Carrefour à s'être préparé à cette transition. La justification de sa pensée se trouve dans ses dires : « Pour la grande distribution, la RSE était déjà au top de l'agenda. La crise du Covid a accentué et confirmé certains choix, par exemple le choix pour plus de produits locaux pour essayer de soutenir les agriculteurs belges. Je pense que c'est donc une confirmation d'une tendance qui était déjà là ».

Finalement, il semble qu'*IBA* perçoit entièrement les effets catalyseurs de la crise sur la Responsabilité Sociétale. Une collaboratrice du département Qualité explique principalement le renforcement des règles sanitaires pour rassurer le personnel, mais également la possibilité de faire des maintenances à distance, grandement accélérées par la crise. Notre interlocutrice

ajoute que l'attention accordée à la RSE était déjà présente auparavant, mais que la crise a *boosté* davantage cette réflexion.

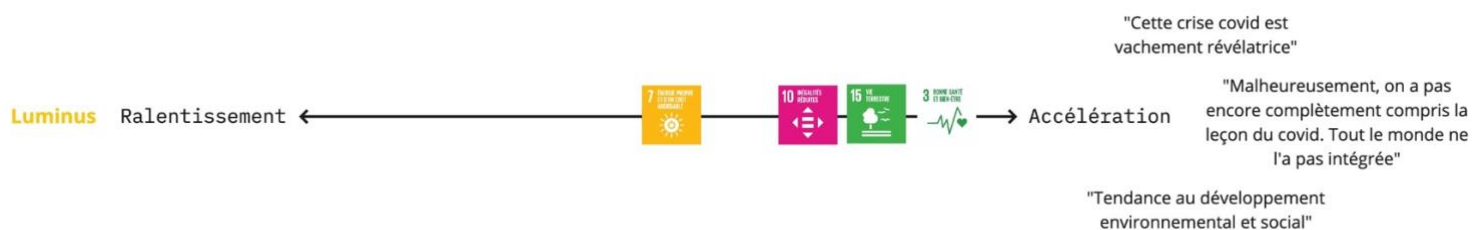
c. La crise comme catalyseur dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable ?

Cette partie relate l'analyse des perceptions des différentes parties prenantes interrogées quant à un effet accélérateur ou ralentisseur de la crise sur les ODD. Pour ce faire, nous avons décidé de réaliser un schéma pour chaque entreprise¹¹ afin de montrer l'avancement des objectifs convenus par les Accords de Paris. À côté de chaque diagramme se trouvent des citations évoquées par les parties prenantes de l'entreprise en question. Il est à noter que nous nous sommes basés uniquement sur les points de vue de nos interlocuteurs pour réaliser ces schémas.

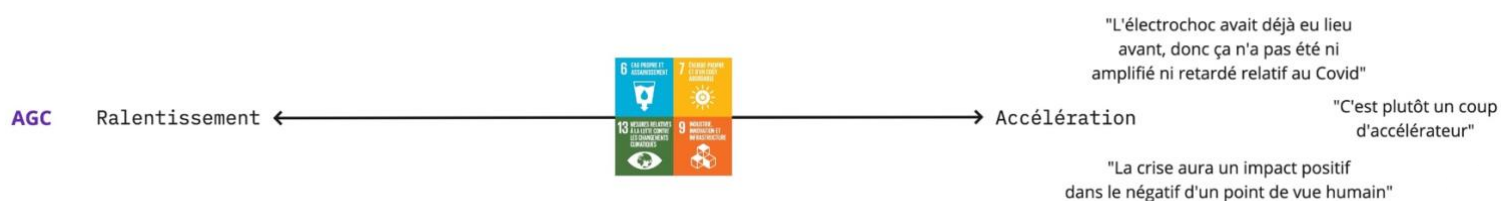


Chez Spadel, la crise semble accélérer l'atteinte des Objectifs de Développement Durable et ce dans les trois piliers. Alors que la protection des sources, le nettoyage des mers et la réutilisation des eaux sont encore plus d'actualité (ODD 6), la réduction et le recyclage des déchets et emballages (ODD 12) sont également des phénomènes grandement observés depuis la crise. Si tout le personnel de Spadel est fortement sensibilisé à ces sujets, c'est principalement sur l'activité principale et sur les valeurs véhiculées par l'entreprise que c'est observable. Nous soulignons également un renforcement de la crise sur la circularité avec un objectif de devenir 100% circulaire pour 2025 (ODD 8). Enfin, les discours positifs des deux interlocutrices concluent de manière plus générale, à une réduction des émissions de CO₂.

¹¹ NB : Suite à l'unique entretien réalisé avec une collaboratrice de chez IBA, la question relative aux liens entre les Objectifs de Développement Durable et la crise de la Covid-19 n'a pas reçu de réponse. La collaboratrice en question précisera tout de même que les ODD sont utilisés comme référentiel pour les objectifs de durabilité d'IBA.

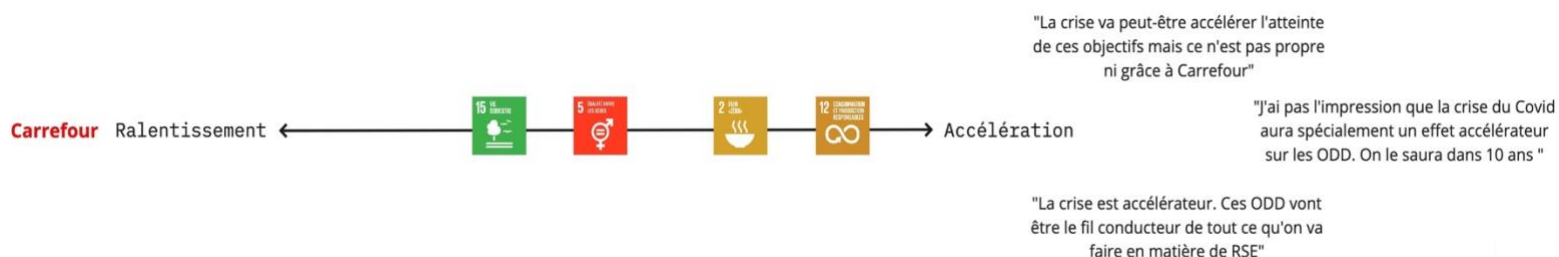


Bien que des tendances fortes touchant les piliers environnemental et social ont été observées pendant la crise, les avis chez Luminus s'avèrent être plus mitigés quant à un effet accélérateur sur les ODD. En effet, un des collaborateurs semble trouver difficile de donner une réponse précise sur ces objectifs mondiaux, mais précise tout de même une augmentation de la sensibilisation envers la biodiversité, les émissions de CO₂ et les liens sociaux depuis la crise. Quant à la responsable du pôle RSE, elle développe davantage ces ODD et souligne une accentuation sur le climat et la biodiversité (ODD 15), ainsi qu'un renforcement du bien-être et de la sécurité au travail (ODD 3). Vincent Deblocq, membre de la fédération sectorielle de Luminus, confirme cette attention accordée au bien-être et ajoute un autre aspect social. De fait, il développe le problème de la précarité énergétique et souligne que la crise a permis de renforcer des systèmes de protection de la part des entreprises envers leurs clients (ODD 10). Néanmoins pour ce qui est des objectifs de production renouvelable et d'efficacité énergétique (ODD 7), à ce stade-ci, il ne perçoit pas de lien avec la crise.



Du côté d'AGC, si le chercheur interviewé perçoit beaucoup d'engagements dans l'aspect durable depuis le début de la crise, les initiatives sociales sont quant à elles plus difficiles à déceler. À l'inverse, Thomas Davreux (Indufed) souligne des effets accélérateurs de la crise, majoritairement sur l'aspect humain et sous une forme de prévention et d'aide pour une éventuelle future crise sociale. Néanmoins, il rejoint l'avis du chercheur sur les aspects durables d'AGC en précisant le rôle pionnier de cette entreprise dans l'économie durable et circulaire. Enfin, Emmanuel Hazard qui chapeaute ces pôles au sein d'AGC, explique l'accélération de l'atteinte des ODD par quatre facteurs principaux. Il mentionne d'abord les

contraintes environnementales élaborées par les Accords de Paris, poussant les entreprises à faire un grand pas en avant. Ces contraintes sont renforcées par la crise de la Covid-19, qui est donc le deuxième facteur. À cela s'ajoute la pression sociétale envers les entreprises et enfin, la pression des investisseurs, voulant uniquement des entreprises durables dans leurs portefeuilles.



Chez Carrefour, nous retrouvons plusieurs types d'avis sur l'évolution de ces Objectifs de Développement Durable cette dernière année. Du côté de Comeos, la fédération sectorielle de Carrefour, l'avis est plutôt pessimiste. Effectivement, les objectifs décidés en termes de déchets sauvages sont loin d'être atteints et sont ralentis depuis la crise. Nathalie De Greve explique cet argument par l'augmentation des plats à emporter, souvent accompagnés de plastique à usage unique et rapidement jetés sur la voie publique (ODD 15). Du côté du collaborateur, l'atteinte de ces objectifs dépend également des consommateurs et Carrefour doit s'y adapter. Nous le citons : « Peut-être qu'on remplit ces objectifs, mais si on le fait c'est parce que les consommateurs veulent consommer d'une manière plus responsable ». Finalement, le responsable de la RSE vient éclaircir ces différents arguments en précisant des améliorations sur les piliers environnementaux et sociaux. Au-delà de la tendance d'avoir une alimentation respectueuse de la durabilité et des producteurs (ODD 12), Pascal Léglise met en avant un renforcement de la lutte contre la pauvreté (ODD 2) et la solidarité en nous partageant des exemples tels que la mise en place de plats de restaurants en magasin et la distribution de vivres pour les plus démunis.

2.2.4. Résultats des parties prenantes interrogées

Le tableau ci-dessous synthétise les messages clés retenus par toutes les personnes interviewées. La question qui leur était posée consistait à savoir ce que la crise leur avait appris

et ce qui restera probablement à l'avenir au sein de leur entreprise. Nous avons décidé de séparer ces apprentissages en fonction du type de partie prenante relative à l'entreprise, afin de percevoir d'éventuelles convergences et divergences entre les primaires, entre elles (collaborateur et responsable RSE), et avec les secondaires.

a. Apprentissages clés

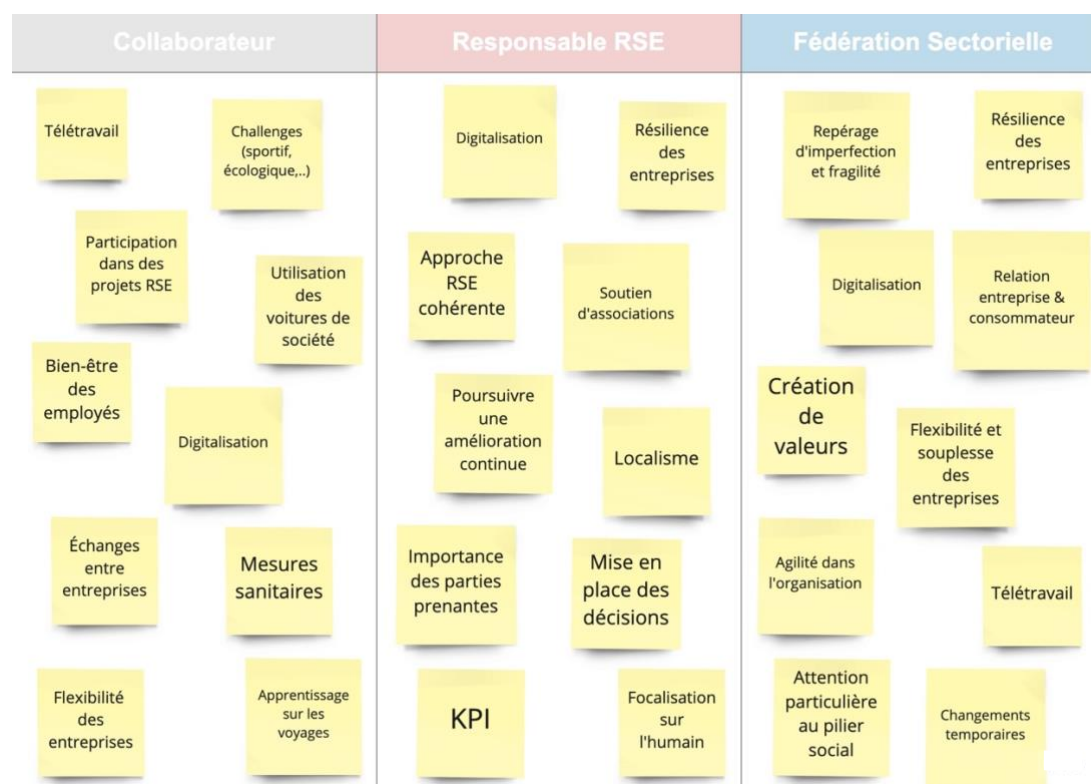


Figure 11 : Apprentissages clés perçus par les parties prenantes interrogées.

Deux apprentissages clés apparaissent dans toutes les discussions que nous avons eues avec chacune des personnes consultées. Effectivement, le renforcement de la *digitalisation*¹² et la recentralisation sur *l'être humain* semblent être les *key take-away* de la crise de la Covid-19. C'est un fait, la crise a entièrement accéléré la digitalisation et ce à plusieurs niveaux. Non seulement pour tout ce qui est interne à l'entreprise comme les réunions, le travail à distance, l'utilisation d'outils informatiques, les formations et les *team buildings* virtuels, mais également

¹² Nous parlons ici de la digitalisation en tant que réponse au problème organisationnel né de la crise de la Covid-19 tels la nécessité du télétravail dû aux mesures sanitaires. Nous n'analysons pas dans le cadre de ce mémoire l'impact (potentiellement négatif) de la digitalisation de certains processus de l'entreprise sur la RSE.

pour des aspects externes à celle-ci. Nous retrouvons principalement la télémaintenance ainsi que la commercialisation et les paiements en ligne. À côté de cet aspect digital, c'est l'importance du bien-être des individus qui ressort comme un électrochoc de cette crise. Tant les parties prenantes primaires que secondaires perçoivent cette focalisation sur le pilier social, au niveau personnel et professionnel. Suite aux actions sociales prises par les entreprises envers la Société et leurs collaborateurs, nous remarquons une réelle vision commune quant à l'importance du bien-être de chacun. Un collaborateur s'exprime quant à la détermination de Luminus à s'être préoccupé de ses équipes et évoque un espoir pour l'après-crise : « J'ai l'impression qu'ils veulent nous diriger vers un mode de travail le plus sain possible. Je pense et j'espère qu'il y aura encore cette volonté de nous suivre et de savoir si on travaille bien de chez soi et si notre santé mentale se porte bien ». Enfin, dans un contexte dramatique (humain et économique), les quelques éléments positifs que souligne Pascal Léglise du groupe Carrefour sont la solidarité et la recentralisation sur l'être humain. Nous le citons : « Ce que je crois aussi, c'est que la crise a remis l'individu au centre de la préoccupation dans un référentiel plutôt centré sur l'économie. Cette focalisation à présent sur l'être humain doit être entretenu pour repenser nos pratiques quotidiennes ».

Ce que les collaborateurs, n'ayant pas une fonction relative à la RSE, et les fédérations sectorielles constatent est *l'efficacité du télétravail* et la *flexibilité des entreprises*. Même si la mise en place du télétravail s'est avérée compliquée pour certains durant les premiers mois, cette méthode de travail semble être vouée à demeurer, au moins partiellement. Des interlocuteurs ajoutent également les économies d'énergie et de mobilité y étant liées. Il est important également de mentionner que le télétravail requiert davantage d'attention de la part de l'employeur ou du manager envers ses employés. Quant à la flexibilité que les entreprises ont montrée, il s'agit principalement de l'aide réalisée envers les personnes dans le besoin, par exemple en termes de paiements, mais également dans l'organisation du travail. Pour le chercheur interrogé chez AGC, ces deux arguments se rejoignent fortement : « Vu qu'on l'a fait pendant longtemps et qu'il a montré ses preuves, le télétravail sera mieux vu aussi après. Ce sera plus flexible. »

Les personnes en charge de la durabilité ainsi que les fédérations perçoivent des apprentissages avec une perspective plus globale. Dès lors, nous retrouvons une forme de *résilience* prononcée de la part des entreprises et une attention particulière à la *création de*

valeur pour leurs parties prenantes. La résilience est justifiée par les nombreuses initiatives que les entreprises ont dû rapidement mettre en place pour s'adapter et s'organiser face à une pandémie d'une telle ampleur. Nous parlons même d'une réinvention pour certaines entreprises, une manière différente de faire les choses. Par ailleurs, la littérature de ce mémoire a montré une évolution dans la considération que les entreprises avaient face à leurs parties prenantes. Nous avons vu que la création de valeur pour les personnes touchant de près ou de loin l'activité de l'entreprise, était fondamentale afin d'être responsable socialement. Ici, Anne Reul s'exprime au nom de la Fevia sur cette création de valeur depuis la crise : « Il y a vraiment une accentuation sur la création de valeur pour tous les maillons du processus, mais aussi, cela nous a permis de voir les maillons manquants et comment on pouvait y remédier à l'avenir » et appuie ce qui a été énoncé dans la revue de la littérature : « Avant c'était le paradigme de la croissance, maintenant on se focalise davantage sur la création de valeur ».

Cette section reflète des convergences considérables perçues par les différents interlocuteurs. Néanmoins, ces derniers retiennent d'autres apprentissages de la crise, pas forcément appuyés par les autres parties prenantes. Nous en retiendrons trois, respectivement des trois types de parties prenantes interrogées. Un message clé que la fédération de l'alimentation semble retenir est le *rapprochement des entreprises* de ce secteur *envers leurs clients*. Les entreprises sont davantage à l'écoute des consommateurs et se doivent de les convaincre quant à la valeur et la qualité de leurs produits (local, bio, etc.). Ensuite, les personnes en charge de la RSE au sein d'AGC retiennent que la crise a permis de définir des priorités et des *actions RSE* à mettre en place de manière *plus cohérente*. Il faut parfois du temps pour repenser une stratégie et élaborer une direction commune pour tous. Enfin, si une année de crise permet de repartir avec un bagage solide d'apprentissages, c'est sans compter les effets non encore perçus, mais également, l'aspect parfois *temporaire* de certaines habitudes prises. À ce propos, un collaborateur de Carrefour précise : « Il faudra voir comment les citoyens vont réagir et consommer après la crise. (...) Les gens vont vite retrouver leurs habitudes. » et la responsable durabilité de la fédération de cette même entreprise réagit également : « Le consommateur s'adapte vite au contexte et le jour où l'on n'aura plus un contexte aussi actuel que le Covid, il changera certainement de nouveau ses habitudes ».

b. Sens accordé à la RSE

Le schéma ci-dessous représente les réponses précises des interlocuteurs. Étant donné que ce sont des avis subjectifs et propres aux personnes interrogées, une analyse approfondie ne nous a pas semblé pertinente. Néanmoins, les réponses et commentaires autour cette question seront reflétés dans les résultats finaux (section 2.2.5).

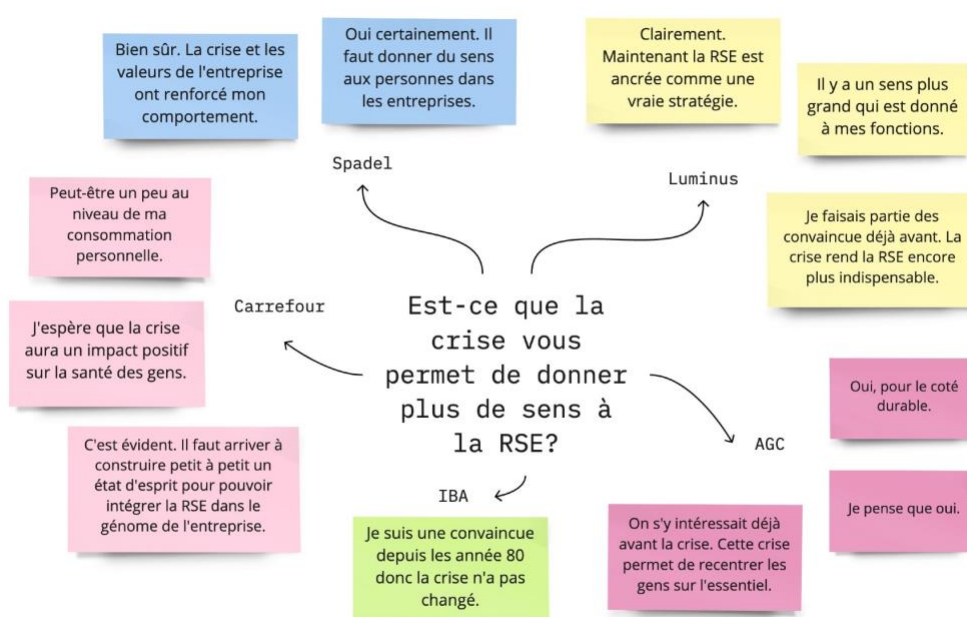


Figure 12 : Sens accordé à la RSE par les parties prenantes interrogées.

c. Faits contre-intuitifs perçus pendant la crise

Si, la plupart de nos répondants accordent davantage de sens à la Responsabilité Sociétale depuis que la crise de la Covid-19 nous a touchés, il va sans dire qu'ils observent tout de même une part de contre-intuitif. Les réponses reçues reflètent, de manière fortuite, les trois catégories évoquées tout au long de ce mémoire. De fait, nous retrouvons des réflexions de contre-intuition sur la crise touchant d'abord la Société et ensuite ses composants, les entreprises et les individus.

Selon deux interlocutrices, des exemples contre-intuitifs se perçoivent dans la communication et dans les règles imposées autour de la crise. L'une d'entre elles explique effectivement un manque d'explications reçues sur la nature et la propagation du virus. Dès

lors, elle le conçoit comme du contre-sens, car des règles sanitaires nous sont imposées alors que la plupart des individus ne comprennent pas les caractéristiques de la Covid-19. Pour ce qui est encore des règles sanitaires mises en place pour notre sécurité, Pascale-Marie Barriquand semble également apercevoir du contre-intuitif. De fait, elle assimile la crise à un défi éthique et semble vouloir questionner l'aspect humain dans les règles imposées. Elle explique : « On nous impose la distance protectrice, sauf que l'humain n'est pas fait pour la distance. Pour se protéger, on nous dit qu'il faut s'éloigner alors qu'on a besoin des gens qui nous font le plus de bien ».

Trois autres personnes s'expriment quant aux faits contre-intuitifs perçus relatifs aux entreprises. Emmanuel Hazard, d'AGC, qui a un plan tout établi sur les actions RSE à mettre en place dans les semaines à venir, évoque la difficulté de mobiliser le personnel à travers des écrans. Dès lors, il faut tenir compte de la fatigue des personnes et mesurer leur motivation par rapport aux objectifs RSE établis. Malgré la fatigue mentale présente chez beaucoup, Thomas Davreux de la fédération sectorielle d'AGC s'étonne positivement de la satisfaction des employés au sujet de leur travail depuis la crise. Il parle surtout d'une prise de conscience chez beaucoup quant à la chance d'avoir le job qu'ils ont. Enfin, l'étonnement positif perçu est appuyé davantage par Vincent Deblocq (Febeg), relativement aux entreprises et à la résilience démontrée. Nous le citons : « Au sein de la fédération, on a été assez étonné de la résilience que le secteur a pu démontrer. Je n'étais pas du tout négatif sur les capacités et compétences de nos membres, mais ils continuent à être impactés. (...). Il y a eu une forme de résilience assez forte, un étonnement avec satisfaction ».

Finalement, il est important de mentionner que les trois réflexions contre-intuitives qui suivent viennent toutes des parties prenantes du groupe Carrefour. Parmi les entreprises interrogées, Carrefour est certainement celle qui perçoit le plus les besoins et les changements d'habitudes des consommateurs. Dès lors, c'est principalement le comportement des individus dont il sera question dans cette dernière partie. Le responsable de la RSE aborde ce que la crise a amplifié : éviter au maximum l'effet *buzz* pour éviter de la désinformation et encourager au maximum la transparence et la réalité des faits. Au-delà de cet aspect relatif à la communication, nous retrouvons deux arguments touchant aux problèmes environnementaux actuels. En effet, Comeos s'aperçoit que le problème des déchets s'est amplifié pendant la Covid-19 et que contrairement à ce que l'on pourrait croire, tout ne peut pas être consigné. Dès lors, il est de la

responsabilité des consommateurs de modifier leurs comportements et ainsi, de ramasser et de trier leurs déchets. Enfin, la troisième partie prenante interrogée termine l'entretien avec une note quelque peu percutante sur ce qui lui semble contre-intuitif pendant cette crise : « C'est la schizophrénie des citoyens. Ils veulent tout, tout de suite et gratuitement. Et c'est comme ça que bientôt on épuisera toutes les ressources de notre planète ».

2.2.5. Résultats finaux

Pendant ces mois de confinement, chacun d'entre nous a pris la peine de se poser des questions à propos de sa vie personnelle, son travail, ses habitudes, ses relations sociales, sa routine et bien d'autres encore. Là où certains ont accepté les choses telles qu'elles étaient, d'autres ont tenté de chercher davantage de réponses à leurs questions et à leurs incertitudes. Ce mémoire démontre qu'il y a eu des observations, des impacts, des conséquences lourdes, des peurs et des changements. Des rapprochements et des éloignements. Des remises en question et des décisions significatives. Des habitudes non questionnées et des améliorations dans les quotidiens. Moins de déplacements et moins d'émissions CO₂. Moins de présence au bureau et plus d'attention accordée aux relations. Moins de superficialité et plus de reconnaissance envers l'environnement. Moins de stress et plus d'efficacité. Du positif et du négatif.

Les stratégies RSE des entreprises interrogées sont toutes composées d'actions et d'objectifs à atteindre. Ces objectifs sont, d'une manière ou d'une autre, reliés à ceux élaborés par la *Société*, à savoir les Objectifs de Développement Durable. Les observations réalisées suite aux entretiens ont démontré que les ODD apportent un avantage significatif et qu'ils sont généralement utilisés comme référentiel dans l'élaboration d'une stratégie RSE. Néanmoins, ces objectifs sont davantage perçus comme une orientation commune et doivent habituellement être combinés avec d'autres outils. Effectivement, les réponses relatives au lien entre la crise de la Covid-19 et l'atteinte des ODD n'ont pas été explicitées. Dès lors, l'évolution des indicateurs propres à chaque entreprise n'a pas été suffisamment mesurée. Toutefois, le développement de la mise en œuvre de la stratégie RSE pendant la crise de la Covid-19 a été démontré sous d'autres formes, telles que les impacts et changements majeurs ainsi que l'évolution des projets et des mentalités.

Nous retenons que la crise est révélatrice en termes de résilience. Fortement impactées, les *entreprises* ont fait preuve d'adaptation, de réinvention et d'entraide. Elles ont adapté tant leur *core business* que leur organisation et leurs relations avec leurs parties prenantes. Ces relations ont pour la plupart été renforcées grâce à une attention portée par les entreprises envers les collaborateurs quant à leur sécurité et leur santé. Ces deux aspects sont d'autant plus fondamentaux à appuyer dans une période d'ambiguïté et d'incertitude telle que la crise de la Covid-19. De fait, nous retrouvons un véritable investissement des responsables dans le capital humain de leur entreprise. Finalement, les réflexions de chaque personne interrogée révèlent que si les entreprises ont été capables de sortir de leurs stratégies et objectifs préalablement élaborés, c'est avant tout parce qu'elles sont composées d'individus.

Un des apprentissages considérables que la crise de la Covid-19 témoigne est la nécessité de se focaliser sur l'être humain. Il s'agit réellement d'une recentralisation sur les valeurs et le bien-être de chacun. La crise a permis aux *individus* de se retrouver et de se concentrer sur ce qu'ils avaient de plus essentiel. De fait, les relations humaines et les petits plaisirs de la vie ont pris une forme différente, avec plus d'attention et de compassion. Au-delà d'une focalisation sur soi-même, la crise a également permis une remise en question des engagements, des habitudes et des modes de vie de chacun. Pour certains, cela correspond à un renforcement ou une adoption de pratiques socialement responsables. Dès lors, trouver et donner du sens aujourd'hui à tout ce que nous faisons paraît encore plus indispensable qu'hier.

Le fil rouge de ce mémoire se termine, dans cette dernière partie, par des observations et des conclusions tirées sur la Société, les entreprises et les individus. En outre, ce travail s'est focalisé sur cinq entreprises pionnières dans le domaine de la Responsabilité Sociétale. À l'avenir, il serait intéressant de se pencher sur des plus petites entreprises avec une stratégie RSE inexistante ou peu établie. De cette façon, nous pourrions comprendre les difficultés à élaborer une stratégie de telle sorte. Peut-être est-ce un manque de moyens ? De temps ? De ressources ? Nous pourrions également découvrir comment la crise de la Covid-19 a pu impacter ces plus petites entreprises et conséquemment, les aider à mettre en œuvre une stratégie RSE solide pour être davantage résiliente et faire face à une nouvelle crise.

Conclusion

L'objectif de la présente contribution était d'identifier les différents impacts de la crise de la Covid-19 sur la stratégie RSE des entreprises, par l'approche de la théorie des parties prenantes. Comprendre comment des objectifs et ambitions orientés « Responsabilité Sociétale » peuvent aider les entreprises à surmonter une crise d'une telle ampleur faisait également partie de notre recherche.

Si la littérature a présenté certains outils pour aider les entreprises à répondre aux urgences sociétales, tels que la mise en place d'une stratégie RSE en intégrant les parties prenantes, c'était sans compter que les cinq entreprises interrogées les maîtrisent déjà et qu'elles sont disposées à consacrer davantage de ressources à ces urgences. La crise est venue accentuer le rôle de la RSE comme moyen pour protéger et rassurer les collaborateurs, pour répondre aux besoins des clients de manière responsable mais aussi pour gagner de la confiance auprès des investisseurs. En outre, nos résultats soulignent que la RSE doit être engagée et véhiculée par tous les collaborateurs, surtout pendant une période instable.

De nombreuses observations sur l'impact stratégique ont pu être tirées de notre analyse. De manière générale, les entreprises ont toutes perçu des changements majeurs dans leur activité principale, dans leur organisation et dans leurs habitudes. Ces changements ont été constatés tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. En ce qui concerne les impacts sur les individus, nous retrouvons principalement le déploiement du télétravail, les changements de mentalités, l'agencement différent du travail ainsi qu'une plus grande flexibilité de la part des entreprises envers leurs collaborateurs (horaires, reports de congés,...). Les impacts organisationnels dérivent quant à eux d'un ralentissement considérable de l'activité économique, d'un *boost* de la digitalisation ainsi que d'une plus grande attention accordée au bien-être, à la santé et à la sécurité de tous. Les parties prenantes interrogées retiennent l'effet double des impacts provoqués par la crise. D'une part, ces impacts ont conduit à octroyer de façon plus importante des parcours d'apprentissages clés pour l'avenir. D'autre part, ces changements ont permis aux parties prenantes de renforcer l'idée qu'ils avaient de la nécessité d'intégrer la « Responsabilité Sociétale » au sein de leur entreprise.

Les observations ayant été faites dans des grandes entreprises pionnières de la RSE, une piste de recherche future pourrait consister à analyser la même problématique dans des PME, disposant souvent d'une stratégie RSE moins avancée, voire n'en ayant encore aucune. Or il est ressorti de notre étude qu'avoir et/ou fortifier une stratégie RSE au sein d'une entreprise est d'autant plus essentiel dans une période de crise telle que la Covid-19. Par conséquent, les petites entreprises, qui constituent la grande majorité de notre tissu économique et qui ont en général subi la crise de manière plus importante que les grandes, auraient donc intérêt à mieux se préparer à une éventuelle nouvelle crise, de quelque nature qu'elle soit.

Pour faire face à cette crise, les entreprises ont réagi en mettant en place des initiatives sur le plan social, environnemental et sanitaire. En outre, elles ont accéléré leurs projets et objectifs, avec une connotation durable, tels que l'aspect local, la communication sur la durabilité et le partage de connaissances. De cette manière, la RSE a fait davantage ses preuves pendant cette crise et ne peut que sortir renforcée à l'avenir. Nous retiendrons que la Responsabilité Sociétale s'impose progressivement comme une réponse à des besoins réels et impératifs et comme une révolution de bon sens, par sa capacité à utiliser le dynamisme, l'esprit d'entreprendre et le bon sens des entreprises dans, le but de contribuer positivement à la Société.

Finalement, si la crise de la Covid-19 a provoqué bien des turbulences mondialement, elle est également source de changements et d'opportunités en termes d'adaptabilité, de créativité et de résilience. La pandémie de la Covid-19 a ajouté des enjeux sanitaires à la Responsabilité Sociétale et vient dès lors approfondir cette logique du *business in society* au regard des obligations des entreprises envers la Société. Pour les entreprises qui n'ont pas encore perçu la crise comme une manière de se réinventer et de s'adapter, il n'est pas trop tard. Cette source d'opportunités peut encore être saisie dans l'ère post-pandémique, pour accentuer les changements sociaux, environnementaux et économique de la stratégie des entreprises, tout en développant de manière plus volontariste leurs politiques RSE et ODD.

Bibliographie

AGC Glass Europe. (s.d.). *How AGC Glass Europe contributes to the UN Sustainable Development Goals*. Consulté le 20 mars 2021, à l'adresse <https://www.agc-glass.eu/en/sustainability/un-sustainable-development-goals>

Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research (Armonk, N.Y.)*, 18(4), 421-438. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>

Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66(10), 1922-1927.

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

Carrefour. (2020). *Document d'enregistrement universel – Rapport financier annuel 2019*. <https://www.carrefour.com/fr/rse-carrefour>

Carrefour. (s.d.). *Zoom sur la Responsabilité Sociale et Environnementale*. Consulté le 27 avril 2021, à l'adresse <https://www.carrefour.com/fr/rse-carrefour>

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : Les impasses du contrat. *Revue De La Régulation*, (9) <https://doi.org/10.4000/regulation.9173>

Comeos. (s.d.). *Le commerce comme miroir de la société*. Consulté le 7 avril 2021, à l'adresse <https://www.comeos.be/dossier/212881/Reflection?langcode=fr#question-2>

Commission Européenne. Direction générale de l'emploi et des affaires sociales. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

Commission Européenne. (2016). *Négociations relatives au climat : « Accord de Paris »*. https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_fr

Crane, A., & Matten, D. (2021). COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*, 58(1), 278-282. <https://doi.org/10.1111/joms.12642>

Dai, M. (2020). La réponse de la BCE face à la pandémie de Covid-19. *Bulletin de l'Observatoire des politiques économiques en Europe*, 42(1), 1-10.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

Duong, Q. (2004). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? *Communication Et Organisation*, (n° 26), 27-43.

Ebrahim, A. H., & Buheji, M. (2020). A Pursuit for A ‘Holistic Social Responsibility Strategic Framework’ Addressing COVID-19 Pandemic Needs. *American Journal of Economic*, 10(5), 293-304.

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The triple bottom line: Does it all add up*, 11(12), 1-16.

Européenne De Conseil. (2014, janvier 29). *La responsabilité sociale et environnementale : un enjeu majeur pour les entreprises*. <https://www.europeenne-de-conseil.com/dossiers/gestion/la-responsabilite-sociale-et-environnementale-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/>

Ghysen, M. (2020). *Utilisation des ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) comme base de la Stratégie et du Reporting RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)*. HEC Liège, Management School – Liège Université

García-Sánchez, I. M., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation*, 6(4), 126. doi:10.3390/joitmc6040126

Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 crisis on Human Resource Management and Companies ‘Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration.*, 6(6), 5–24. doi:10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.66.1002

Gigauri, I. (2021). Corporate Social Responsibility and COVID-19 Pandemic Crisis: Evidence from Georgia. *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility (IJSECSR)*, 6(1), 30-47.

Gond, J. P., Mercier, S., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2005). *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

GRI, UNGC & WBCSD. (2016). *SDG Compass: Le guide des ODD à destination des entreprises*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_France.pdf

IBA. (2019). *IBA Rapport Annuel 2019*. https://iba-worldwide.com/sites/protontherapy/files/media_document/iba_annual_report_2019_fr.pdf

Institut Fédéral pour le Développement Durable. (2016). Le Programme de développement durable à l'horizon 2030. *Objectifs de développement durable*. Consulté le 18 mars 2021, à l'adresse https://www.sdgs.be/sites/default/files/content/brochure_sdgs_fr.pdf

ISO. (s.d.). *ISO 26000 Responsabilité Sociétale*. Consulté le 23 février 2021, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: Lessons and applications from the COVID-19 Pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812. Advance online publication. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.04.076>

Koenig, G. (2020). Éditorial—La gestion de la crise sanitaire européenne: faiblesses et espoirs. *Bulletin de l'Observatoire des politiques économiques en Europe*, 42(1), 1-4.

Luminus. (2019). *Responsabilité Sociétale Rapport 2019 – Standards GRI*. <https://www.luminus.be/fr/corporate/developpement-durable/>

Mazzuoli, V. D. O. (2020). International Responsibility of States for Transnational Epidemics and Pandemics: the case of COVID-19 from the People's Republic of China. *Available at SSRN 3584944*.

Mazzucato, M. (2020, Juin). *The COVID-19 crisis is a chance to do capitalism differently* [Video]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/mariana_mazzucato_the_covid_19_crisis_is_a_chance_to_do_capitalism_differently

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 42(223), 109.

Murphy, P. E., & Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate Social Responsibility and Corporate Social Irresponsibility: Introduction to a Special Topic Section. *Journal of Business Research*. 66(10). 1807-1813. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.001>

Organisation des Nations Unies. (s.d.). 17 objectifs pour sauver le monde. *Objectifs de développement durable*. Consulté le 3 mars 2021, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

Palma-Ruiz, J. M., Castillo-Appraiz, J., & Gómez-Martínez, R. (2020). Socially responsible investing as a competitive strategy for trading companies in times of upheaval amid COVID-19: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 41. <https://doi.org/10.3390/ijfs8030041>

Parmar, Bobby & Freeman, R. & Harrison, Jeffrey & Purnell, A. & De Colle, Simone. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 3. 403-445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>.

Pesqueux, Y. (2020). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020. Doctorat. France.

Pesqueux, Y. (2020). La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020. *Innovar : Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(78), 49-60. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90616>

Popa, M., & Salanta, I. (2014). Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. *Management & Marketing (Bucharest, Romania)*, 9(2), 137-146.

Porter, M. E., & de Lavergne, P. (1986). L'avantage concurrentiel. InterÉditions.

Qiu, S. C., Jiang, J., Liu, X., Chen, M. H., & Yuan, X. (2020). Can corporate social responsibility protect firm value during the COVID-19 pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, 93, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102759>

Rasolofodistler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 9(9), 65-85. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0065>

RSE pro. (2010). *Connaissez-vous les origines de la RSE ?*. En ligne <https://rse-pro.com/rse-origine-498>

Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.

Service Public de Wallonie & Union Wallonne des Entreprises ASBL. (2021, 31 mars). « *SDGs : faites le plein d'inspiration et passez à l'action !* » [Webinaire]. Union Wallonne des Entreprises ASBL. <https://sdgs-entreprise.be/retour-sur-le-webinaire-du-31-mars-sdgs-faites-le-plein-dinspiration-et-passez-a-laction/>

Schramm-Klein, H., Zentes, J., Steinmann, S., Swoboda, B., & Morschett, D. (2016). Retailer corporate social responsibility is relevant to consumer behavior. *Business & Society*, 55(4), 550-575. <https://doi.org/10.1177/0007650313501844>

Spadel. (2018). *Spadel Rapport RSE 2018*. http://www.spadel.com/files/CSR_2018_FR.pdf

Sustainable Development and its Challenges in Developing Countries. (2015, 15 août). *IYNF – International Young Naturefriends*. <http://www.iynf.org/2018/08/a-guide-to-sustainable-development-and-its-challenges-in-developing-countries/>

Union Wallonne des Entreprises ASBL. (2020, octobre). Point conjoncturel n°37 : édition spéciale coronavirus #2. <https://www.uwe.be/publications/point-conjoncturel/>

Union Wallonne des Entreprises ASBL. (2021, avril). Point conjoncturel n°38 : édition spéciale coronavirus #3. <https://www.uwe.be/publications/point-conjoncturel/>

Union Wallonne des Entreprises ASBL. (2020, mai). *Covid-19, réelle opportunité pour la gestion de la mobilité en entreprise ?* Cellule mobilité – Union Wallonne des Entreprises. <https://www.mobilite-entreprise.be/index.php/2020/05/05/covid-19-reelle-opportunite-pour-la-gestion-de-la-mobilite-en-entreprise/>

United Nations. (2019). The Sustainable Development Goals Report. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>

Vas, A. (2018). Stratégie d'entreprise. [Slides]. Université Catholique de Louvain.

Youmatter. (2020, novembre). *Qu'est-ce que la RSE ?*. Consulté le 22 février 2021 à l'adresse <https://youmatter.world/fr/definition/rse-definition/>.

Annexes

A. Schémas

Dimension	Old paradigm	New paradigm
Markets	Compliance	Competition
Values	Hard (economic figures)	Soft (additional values)
Communication	Closed (internal)	Open (wider stakeholder analysis)
Partnerships	Subvention	Symbiosis (win win)
Life cycle technology	Focused on products	Focused on functions
Time	Wide	Longer
Corporate governance	Exclusive	Inclusive

Figure 13 : Seven sustainability revolutions.



Figure 14 : 5P's of Sustainable Development (UN Information Service).

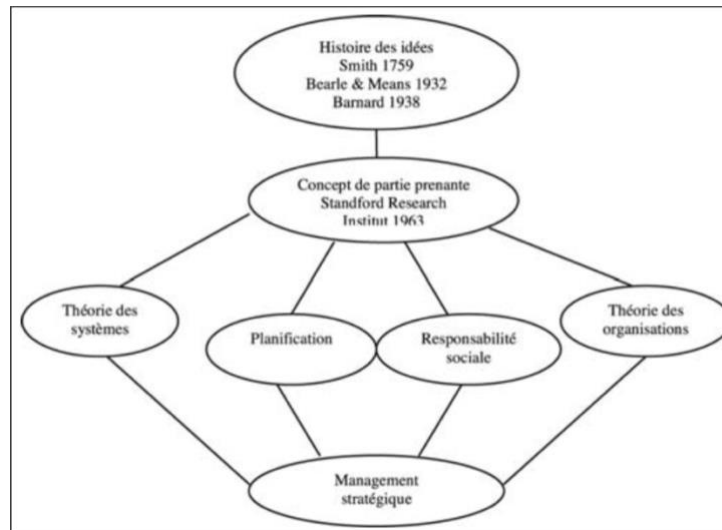


Figure 15 : Les origines et les débouchés du concept de partie prenante.

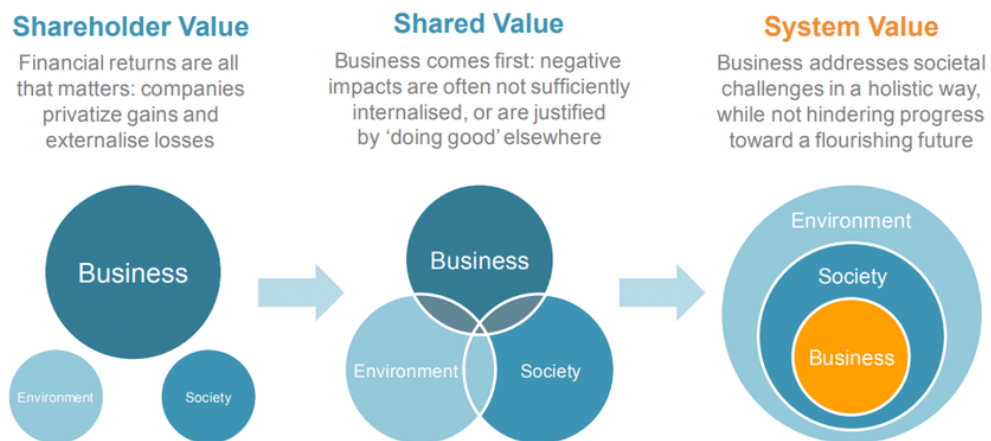


Figure 16 : Rethinking the triple bottom line through a systems lens (Future-Fit Foundation, 2017).

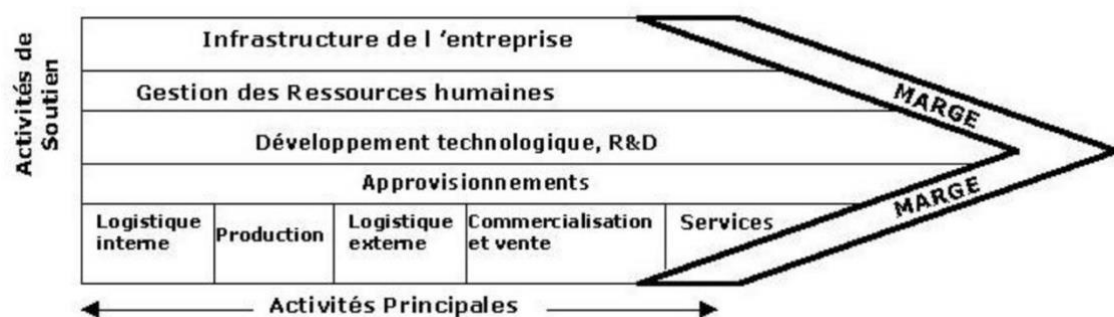


Figure 17 : Le concept de chaîne de valeurs par Michael Porter - <http://chohmann.free.fr/chaine.htm>.

B. Guide d'entretien

- I. **Introduction et présentation**
- II. **Coordonnées de la personne interrogée**
 - a. Possibilité d'anonymat
- III. **NB**
 - a. Certaines questions seront uniquement posées au **responsable RSE**, étant donné leurs spécificités par rapport aux piliers de la RSE et aux Objectifs de Développement Durable.

IV. Liste des questions

Concepts

Concept RSE

- I. La **Responsabilité Sociétale des Entreprises**, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

Concept crise

- II. En une phrase ou un mot, comment percevez-vous la crise du **Covid-19** ?

Impacts de la crise

Impact individuel

- I. Depuis le début de la **crise**, qu'est-ce qui a changé pour vous d'un point de vue professionnel ?

Impact organisationnel

- I. En quoi la **crise** a-t-elle impactée ou pas votre activité et votre entreprise ? Quels sont les impacts positifs et négatifs qui en ressortent ?

Spécifique manager RSE : impacts par rapport aux **3 piliers** de la **RSE** : économique, social et environnemental

- II. Depuis le début de la crise, qu'est-ce que vous percevez comme **changement** à court terme et à long terme dans votre entreprise ? Qu'avez-vous fait différemment ? (orienté RSE)

Lien RSE & crise

- I. Avez-vous le sentiment que la **crise** a enclenché des intentions/projets envers la **RSE** de votre entreprise ?
Si oui, comment cela a-t-il pris forme très concrètement ?

II. *Autre que manager RSE :*

Les Objectifs de Développement Durable, est-ce que ça vous parle ?
(expliquer si nécessaire les différents ODD poursuivis par l'entreprise grâce à leur rapport de développement durable et le site de l'UWE&SPW)

Pensez-vous que la **crise** du Covid-19 est un frein ou un accélérateur dans l'atteinte de ces **objectifs** ? (exemple concret)

Pensez-vous que certains sont plus impactés que d'autres ? lesquels ? pourquoi ?

Spécifique manager RSE :

« J'ai vu dans votre rapport de développement durable vos ambitions envers les ODD ... Ces ODD sont reliés aux différents piliers de la RSE ... »

Il y a-t-il une catégorie/un **pilier** plus difficile à atteindre dû au Covid-19 ? Est-ce que la **crise** vous permet de revoir/modifier vos objectifs ? Remettre en question l'atteinte de certains ODD ?

Voyez-vous la crise comme un frein ou un accélérateur dans l'atteinte de ces **objectifs** ?

Résultats

- I. Une fois la crise terminée, qu'est-ce qui selon vous va **rester** ? Qu'est-ce que vous allez continuer à faire ? Qu'est-ce que vous avez *envie* de continuer à faire ? Qu'est-ce que cette crise vous aura **appris** ?
- II. Point de vue personnel : Et **vous** (pas au nom de l'entreprise), qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que la crise vous permet de donner du sens à la RSE ?
- III. Pendant cette crise, qu'est-ce qui vous semble contre-intuitif ?

C. Retranscription des entretiens

C1. Spadel

I. Anonyme – Département Commercial – Entretien réalisé le 29 mars 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

La RSE pour moi c'est que l'entreprise doit avoir conscience qu'elle joue un rôle environnemental, social, mais aussi éthique dans notre monde actuel. Elle doit vraiment orienter ses valeurs, sa mission et ses objectifs vers des tendances qui font en sorte que notre monde soit meilleur. Sans oublier bien sûr le côté économique, il faut avoir une rentabilité derrière. D'ailleurs en général, la RSE aide grandement dans cette rentabilité. On l'utilise beaucoup comme argument de vente.

En une phrase, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Changement. Aussi bien changement d'habitude dans notre day to day que des changements au niveau de l'entreprise ; aussi bien dans la perception du consommateur que nous en interne.

Qu'est-ce qui a changé pour vous au niveau professionnel ?

Aujourd'hui on est 100% en télétravail. Ce qui a clairement changé c'est ma manière de travailler. On est plus flexible au niveau des horaires parce qu'on est plus disponible que dans les bureaux. Maintenant on gère notre agenda un peu comme on le veut. C'est plus facile. Ce qui me manque le plus c'est les contacts physiques et les petites discussions on top du business. On a moins de données et de discussions spontanées, on est moins au courant, et on n'apprend pas vraiment à se connaître.

En quoi est-ce que la crise a impacté votre activité et celle de votre entreprise ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

En tant que commercial, la crise a impacté mon activité. La plupart de mes clients sont en chômage temporaire donc le contact est beaucoup plus réduit. Beaucoup moins de communication entre le client et nous. Après à côté de ça, on arrive toujours à négocier nos contrats et nos follow-up se font toujours bien, mais c'est plus lent. Le business tourne plus lentement aussi. Après ça, c'est parce que je suis dans la partie B2B (horeca et entreprises fermés), si tu vas demander au Retail ils te diront pas du tout la même chose parce que la grande distribution ça a super bien fonctionné. En terme d'opportunité et d'interaction aussi, il y en a eu beaucoup moins parce qu'il y a plus de foire aux clients en présentiel. Au niveau environnemental, on est vraiment dans une tendance et qui est encore plus renforcée pendant le Covid. On se doit d'être local et durable. Aujourd'hui c'est vraiment dans notre argumentation tant pour nos clients que pour le consommateur final. On ressent vraiment cette tendance et ce changement de mentalité du consommateur depuis la crise.

Depuis le début de la crise, que percevez-vous comme changement chez Spadel au niveau de la RSE ?

Au niveau social, il y a eu plein de challenges mis en place. Par exemple Atlas, on a participé à ce challenge-là pour faire du sport et du coup pouvoir planter des arbres. On a eu des formations Teams aussi. Puis il y a eu *Great Place to Work* qui est un certificat international qui prouve que Spadel soigne bien ses employés. Ça consistait à répondre à une enquête pour savoir si on était bien au sein de la boîte (sur plusieurs critères : relation manager & collègue, environnement de travail, etc.). Il y a eu plein d'actions menées tant pour nous maintenir en forme que pour soutenir nos partenaires et autres (associations, Croix Rouge, restaurants,...).

Quelles sont les choses mises en place et qui vont rester ?

Le télétravail il va rester. Des challenges comme je viens d'expliquer aussi, ça va rester. Je pense qu'ils vont continuer à nous motiver par d'autres moyens que des team buildings. À côté de ça, ils vont nous stimuler pour participer à des projets orientés RSE.

D'un point de vue environnemental, depuis la crise, ils ont mis en place un système de vélo déductible tous les mois sur le salaire pour promouvoir ce moyen de transport pour aller au boulot. Sur le long terme, c'est clair que tout le monde n'aura plus de voiture de société, mais sur le court terme, ça va encore rester. Pour ceux qui peuvent, je pense que les gens viendront plus en vélo qu'en voiture c'est sûr.

Est-ce que vous voyez d'autres intentions mises en place pendant la crise relié à la RSE ?

Le fait qu'on soit local est vraiment devenu encore plus un avantage différentiel par rapport à la concurrence. Le client demande des produits locaux. Depuis le Covid, même en tant qu'employé, on se doit de consommer local.

Vous, en interne, est-ce que vous êtes sensibilisés par rapport aux Objectifs de Développement Durable ?

Bien sûr. Je suis principalement au courant de la réhabilitation des forages d'eau au Rwanda. *Présentation de ses slides.* On fait énormément dans tout ce qui est recyclage de nos bouteilles, protection de nos sources, nettoyage des mers, etc. en vue d'atteindre la neutralité carbone. On a pour objectif de devenir 100% circulaire à partir de 2025.

Est-ce que vous pensez que cette crise permet d'atteindre plus facilement ces ODD ? Elle est plutôt accélératrice ou décélératrice ?

Complètement accélératrice. Nous en tant qu'employé et consommateur final, on est sensibilisé à ça. Et on l'est encore plus depuis le début de la crise. On a ce besoin de consommer local et plus sain. De réduire nos déchets aussi. J'ai réduit énormément ma consommation de plastique depuis la crise. Au niveau de l'entreprise, depuis mi-2020, c'est devenu notre argument de vente le plus fort. On nous pose beaucoup plus de questions là-dessus. On communique aussi plus, on remarque que nos campagnes publicitaires maintenant elles sont encore plus axées sur le local et sur l'aspect durable (changement de packaging, aspect local, communication sur les km par rapport à la source,...).

Est-ce que la crise vous permet de donner plus de sens à la RSE ?

Bien sûr. Après c'est peut-être pas très objectif parce que je suis rentrée chez Spadel en même temps que la crise et vu que Spadel est un pionnier en termes d'RSE, ça a beaucoup joué. Il y a sûrement les deux : la crise a renforcé mon comportement et ma manière de vivre, mais aussi les valeurs de l'entreprise.

II. Anne Reul – Secrétaire générale Fevia – Entretien réalisé le 30 mars 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

C'est le rôle que les entreprises ont et peuvent jouer au niveau de la société sur les différents aspects, sociétale de manière générale, sociale, environnementale et prospérité. Elle a certainement un impact, un rôle et donc une responsabilité à prendre, limitée à ce qu'elle peut faire.

En une phrase ou un mot, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Impact et résilience.

En quoi est-ce que la crise a impacté votre secteur, et Spadel plus particulièrement ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

Notre secteur a quand même été impacté assez fortement parce qu'on fournit beaucoup à l'horeca, le food service, le catering et tout ce qui est événementiel (festival, match de foot, etc.). Également l'exportation parce qu'on a 50% du chiffre d'affaires en moyenne qui est exporté donc tout ça a impacté nos entreprises. On arrive quand même à des pertes de chiffre d'affaires en moyenne annuelle de 8 à

10% mais au moment de la crise, jusqu'à 30% pour certaines entreprises, voire plus. On voit un gros impact négatif au niveau économique, on a eu beaucoup de coûts en plus. Si l'horeca ne reprend pas, il y aura des entreprises qui ne vont pas s'en sortir. Quant à Spadel, ils ont quand même souffert fort de la fermeture de l'horeca et de l'évènementiel. Ils ont eu un impact économique. Maintenant, ils étaient déjà fort dans le sociétale et dans la nature de leurs produits. Je crois qu'ils se sont adaptés davantage sur les formes de consommation. Une entreprise comme Spadel a revu et accentué ses aspects liés à la nature, aux produits près de chez nous et aux emballages. On a quand même vu un retour assez fort de reconnaissance de la valeur de l'alimentation pendant la crise à cause de la crainte qu'on ne puisse pas avoir suffisamment de nourriture ou autre chose. La crise nous a permis aussi de repérer certaines imperfections et fragilités où il faut davantage travailler.

Depuis le début de la crise, que percevez-vous comme changement dans votre secteur au niveau de la RSE ?

La crise a amené beaucoup d'entreprises à être davantage résilientes qu'elles ne l'étaient et à pouvoir rebondir et se réinventer. L'alimentation est un secteur essentiel donc on a dû rapidement mettre des choses en place pour s'adapter et qu'on puisse continuer à produire. On a pu montrer que nos entreprises de l'agro-alimentaire étaient résilientes. On a vu s'accélérer la digitalisation par exemple. Il y a eu vraiment un effet catalyseur de la crise sur l'aspect digital, ne fut-ce que pour les réunions, travail à distance, mais aussi au niveau des ventes (en ligne, commercialisation en ligne, circuit court et long, l'international,...).

Que pensez-vous que cette crise aura appris à Spadel ? Qu'est-ce qui a été mis en place chez eux et qui va rester ?

Je sais que leur stratégie RSE était déjà assez poussée. De manière générale, il y a eu des rapprochements entre les entreprises et les besoins des consommateurs, je pense. C'est certainement un des effets de la crise. Les entreprises veulent se rapprocher des consommateurs. La crise covid a permis de redonner de la valeur à l'alimentation parce que le problème souvent c'est qu'on ne veut pas mettre le prix de la réalité (qualité, local, répondant aux normes, etc.). Il faut convaincre le consommateur de la valeur du produit et de sa qualité. Il faut que tous les maillons puissent être rémunérés correctement. L'alimentation a repris de la valeur parce qu'on s'est rendu compte un moment donné qu'on pouvait en manquer, que tout n'était pas indéfini. Il y a vraiment une accentuation sur la création de valeurs pour tous les maillons du processus, mais aussi, ça nous a permis de voir les maillons manquants et comment on pouvait y remédier à l'avenir. Il y a des choses qui vont rester, mais peut-être pas dans cette ampleur-là à mon avis.

Si l'on reprend les ODD que Spadel aimerait atteindre (..), est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

Oui elle a accéléré. Pour moi elle a accéléré tout l'aspect durabilité et digitalisation. Deux aspects sur lesquels les entreprises alimentaires travaillaient déjà. Certaines entreprises sont plus loin que d'autres et Spadel est une des pionnières de notre secteur. Le Covid a un effet accélérateur aussi sur l'économie circulaire. On est dans une circularité au niveau de l'alimentaire parce qu'on utilise des produits agricoles et on essaie de limiter au maximum les pertes alimentaires dans le processus de production et une grosse partie retourne en agriculture (alimentation animale, etc.). On travaille encore plus sur cette circularité. La digitalisation permet aussi de faciliter certaines choses. Sur l'aspect environnement, il y

a pas mal de choses qui ont été améliorée aussi, comme la réduction des émissions de CO2, les rejets dans les eaux, réutilisation des eaux, réduction des déchets, emballages.

Est-ce que la crise vous a permis de donner plus de sens à la RSE ?

Oui certainement. C'était déjà bien présent, plus chez certains que d'autres. Je pense que petit à petit, il y en a quand même beaucoup qui se rendent compte que si on veut attirer des jeunes dans une entreprise, il faut du sens. Il faut donner un sens aux personnes qui travaillent dans l'entreprise aussi. Si l'entreprise veille bien à avoir des valeurs et une raison d'être qui lie sa responsabilité dans la société, elle permettra aussi de motiver ses travailleurs. La motivation du personnel c'est vraiment la priorité et c'est ça qui va faire tourner l'entreprise. Rien que pour ça, je trouve qu'il faut renforcer son rôle sociétale. On change un peu de paradigme. Avant c'était le paradigme de la croissance. Maintenant on se focalise davantage sur la création de valeurs. Ce paradigme permettra aussi de réconcilier les entreprises avec la Société et l'image que certains ont de l'entreprise.

C2. Luminus

I. Anonyme – Cadre chez Luminus – Entretien réalisé le 30 mars 2021

En quelques mots, la RSE, pour toi, qu'est-ce que c'est ?

Une vision que les sociétés ont commencé à mettre en place ces dernières années avec le développement de cette responsabilité d'avoir un produit durable, de prôner le bien-être de ses employés. Je vois une dystopie de la RSE qui est en équilibre entre une réelle volonté et une volonté de greenwashing.

En une phrase, comment perçois-tu la crise du Covid-19 ?

Résilience. On est une entreprise qui fournit un service primordial et dont tout le monde a besoin et donc il n'y a pas le choix de diminuer l'activité. Il fallait s'adapter très rapidement et ça s'est fait très efficacement, avec des organisations Teams, un service informatique qui a bien fonctionné pour qu'on puisse chacun bosser de chez soi. La résilience a été faite tant au niveau technique qu'au niveau mental.

Au niveau de l'impact individuel, qu'est ce qui a changé pour toi d'un point de vue professionnel ?

J'ai commencé à travailler chez Luminus pendant la crise donc j'ai eu un petit aperçu d'avant, mais surtout pendant. Parfois, ce qui a pu être embêtant, ce n'est pas imputé à l'entreprise, mais c'est le fait que vu que t'es pas dans les bureaux, t'es pas au courant des informations qui viennent. Parfois tu cours après l'information au lieu de la recevoir directement. Pour moi qui commençais pendant le covid, le début était assez difficile.

En quoi est-ce que la crise a impacté ton activité et celle de ton entreprise ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

Je suis dans un département qui rencontre beaucoup de personnes donc au lieu de rencontrer les personnes en vrai, on les rencontre virtuellement et c'est clair que ça change énormément. C'est plus compliqué. Par exemple, analyser les réactions des personnes au travers des écrans, c'est différent que dans une salle. Au niveau de l'activité de l'entreprise de manière générale et d'un point de vue économique, oui et non. Quand il y a eu un ralentissement économique, les entreprises qui sont les gros consommateurs énergétiques ont arrêté de consommer de l'énergie. Oui ça nous impacte, mais finalement il y a une augmentation dans la demande énergétique chez les particuliers, ce qui compense.

Mais, in fine, le ralentissement économique entraîne une diminution de la consommation du coup ça impacte notre activité. Au niveau social, c'est vraiment le bien-être des employés qui a été poussé et renforcé et c'est le pilier qui est le plus visé pendant la crise. D'un côté plus environnemental, Luminus a toujours eu cette volonté d'avoir un projet durable. Même d'un point de vue mobilité, ils réduisent les voitures de société et les rendent de plus en plus électriques. Ceux qui commencent maintenant ont des voitures 100% électriques. Ils se rendent bien compte que les voitures de société sont pas du tout utiles, surtout depuis la crise.

Depuis le début de la crise, que perçois-tu comme changement chez Luminus au niveau de la RSE ?

D'un point de vue plus environnemental, j'ai l'impression que les gens vont être de moins en moins enclins à venir au bureau. Vu que notre bureau ne sait pas accueillir tout le monde, ils parlaient déjà du principe qu'il y aurait une partie qui serait en télétravail. Avec le télétravail, il est de moins en moins rempli et je pense qu'il le sera jamais parce que les gens se sont habitués à travailler chez eux et on a vu que c'était possible donc in fine, le bâtiment ne sera jamais rempli à sa totale capacité. Le présentiel va complètement diminuer par rapport à avant.

Qu'est-ce que cette crise vous aura appris ? Qu'est ce qui a été mis en place et qui va rester ?

Ce que je ressens c'est qu'il y a encore plus cette volonté de se soucier du bien-être mental et physique des employés. C'était déjà mis en place avant, mais la crise a complètement renforcé cette volonté. Ils nous suivent vraiment là-dessus, les HR nous donnent des sessions boost ou organisent des cafés virtuels. J'ai l'impression qu'ils veulent nous diriger vers un mode de travail le plus sain possible. Je pense et j'espère qu'il y aura encore cette volonté de nous suivre et de savoir si on travaille bien de chez soi et si notre santé mentale se porte bien. Je pense aussi qu'il y aura une pression sociale de la part des employés vers les employeurs en terme de besoin de passer du temps avec sa famille et continuer à construire des liens pour avoir un meilleur bien-être au travail. D'un point de vue social/environnemental encore, ils ont mis en place des challenges du style un Facebook pour le sport et les kilomètres accumulés permettent après de replanter des arbres. Non seulement on nous pousse à faire du sport et en plus de ça, on plante des arbres. Ça joue sur les deux piliers et c'est top. Tant au niveau interne qu'externe.

Est-ce que tu es familier avec les Objectifs de Développement Durable ?

Oui, mais je trouve qu'ils sont assez larges et pas très précis donc s'identifier à un des objectifs c'est assez simple. Si je suis une multinationale qui pollue énormément, mais que j'ai une éolienne, bien sûr que je participe à un des sdg mais à 0,01%. Je connaissais déjà les sdg grâce à mon ancienne boîte. Chez Luminus, on est vraiment à cheval sur ces sdg, ils font partie de la stratégie RSE.

Tu penses que la crise est plutôt un frein ou un accélérateur dans l'atteinte de ces ODD ?

Au niveau Européen, il y a un fonds de relance de 750 milliards d'euros pour obtenir des financements notamment en matière d'énergie. Pour avoir une partie de cet argent pour un projet énergétique, il faut qu'il soit durable et respectueux de l'environnement. Cette crise covid est donc vachement révélatrice. Typiquement, la crise de 2008, il y a juste eu de l'argent injecté dans les banques tandis que maintenant on injecte dans des projets durables et sociaux. C'est chouette parce qu'il y a cette volonté au niveau politique mais aussi dans le secteur étant donné qu'on peut recevoir des subsides pour des projets durables. C'était déjà le cas chez Luminus mais c'est encore plus poussé depuis la crise covid. La perte de la biodiversité, l'augmentation des émissions de CO2, l'importance des liens familiaux, l'importance

de se refocaliser sur soi-même a clairement sensibilisé les gens. Je pense qu'il faut continuer à sensibiliser, à travailler et pas perdre ces acquis parce qu'ils peuvent vite être perdus.

Est-ce que cette crise te permet de donner plus de sens à la RSE ?

Clairement. Je remarque un peu une bataille entre les anciennes et nouvelles générations où on peut voir des différences comme la voiture de société, qui n'allait pas de soi avant, mais maintenant dans la plupart des boîtes, elle se reçoit presque pour toutes les personnes qui commencent. Quand on parlait de RSE avec les personnes de « l'ancienne génération », c'était vu comme quelque chose de nouveau chez les HR, un peu trendy, ça fait vendre. Il y en avait qui prenaient ça pour quelque chose de marketing, là où d'autres pensaient déjà que c'était important. Maintenant, c'est ancré comme une vraie stratégie au même titre qu'une stratégie de vente ou autre. C'est vraiment quelque chose que la crise a fort démontré et surtout au niveau du bien-être au travail.

II. Pascale-Marie Barriquand – Head of CSR Luminus – Entretien réalisé le 31 mars 2021

Introduction quant à la RSE de l'entreprise de l'entreprise

En 2012, nous avons dessiné cinq axes pour notre politique RSE : 1) l'éthique (les pratiques, la transparence et le dialogue avec les parties prenantes et les reporting réguliers), 2) la satisfaction client, 3) le profit (qui permet de se développer), 4) l'environnement, 5) les ressources humaines. Et puis en 2017 on a rajouté l'innovation parce qu'on s'est rendu compte que dans la transition énergétique, si on n'innovait pas, l'entreprise n'allait pas se développer durablement.

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

La transformation d'une entreprise en organisation 100% responsable ne se fait pas en un jour, mais chaque jour, chaque geste compte. Le rôle d'un responsable RSE est d'aider l'entreprise à établir des priorités, en fonction des impacts réels de son activité, et parfois, des opportunités. Certaines actions seront très concrètes, d'autres plus symboliques, les deux sont utiles pour faire évoluer l'état d'esprit et le comportement des personnes. Une certaine dose de « bottom up » est utile pour faire évoluer les choses, mais l'exemple doit venir du haut.

En un mot, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Challenge, vis-à-vis des valeurs de l'entreprise et de l'engagement du personnel. Mais aussi, révélateur. La crise c'est le révélateur de vos faiblesses et de vos compétences.

En quoi est-ce que la crise a impacté votre activité et celle de votre entreprise ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

D'un point de vue social, il n'y a pas eu d'impact sur l'absentéisme. Il a été stable, voire inférieur à celui de l'année d'avant. Peut-être parce que la sécurité au travail est une priorité absolue depuis longtemps (cf. très faible nombre d'accidents) et que les collègues ont l'habitude de respecter les consignes qui font sens. Mais clairement il y a eu un gros impact humain. Il y a eu beaucoup de réunions sur la gestion de crise (les compétences du groupe EDF nous ont beaucoup aidés d'ailleurs) et sur du coaching pour maintenir les liens avec les équipes et leur bien-être. Il y avait déjà un gros travail de réflexion avant sur l'équilibre vie privée et professionnelle et sur les horaires flexibles. L'impact pour l'instant je dirais

qu'il est plus économique parce qu'on a une baisse transitoire sur le chiffre d'affaires et plus d'impayés. On a vendu moins de gaz, moins d'électricité, les prix ont baissé sur les marchés, mais c'est pas une baisse colossale. Au niveau de notre activité, il y a eu un arrêt de certains chantiers au printemps mais quand ils ont repris, c'était avec encore plus de sens. On a eu une baisse d'activité temporaire, mais on s'est pas arrêté et dès qu'on a pu recommencer à travailler on l'a fait. On a de plus en plus d'entreprises qui veulent « verdir » leur énergie. Mais étant donné qu'on est dans l'énergie et que c'est un secteur essentiel, c'est pas l'entreprise qui a été la plus touchée.

Depuis le début de la crise, que percevez-vous comme changement chez Luminus au niveau de la RSE ?

Au niveau environnemental, on avait déjà fait des efforts importants pour réduire l'empreinte carbone de nos véhicules, il y avait déjà un effort d'électrification de la flotte. On a aujourd'hui 120 véhicules électriques et beaucoup de vélos. Pendant 2020, on a encore plus vu les problématiques du climat parce qu'on a bien vu le lien avec la crise et surtout les problématiques liées à la biodiversité qui ont émergées au grand jour. Il y a eu beaucoup d'espoir sur le monde d'après. Un changement dans les mentalités aussi ; des collègues qui sont venus me dire qu'il fallait qu'on soit bien meilleur qu'aujourd'hui.

Qu'est-ce que cette crise vous aura appris ? Qu'est ce qui a été mis en place et qui va rester ?

Sûrement un boost au niveau de la digitalisation (au niveau des paiements et des demandes de retard de paiements). Aussi, on a tous pris l'habitude pendant le confinement de se demander comment on allait, de faire des quarts d'heures virtuels où on ne parlait pas boulot. Il y a eu des gens qui se sont rapprochés. On a démontré qu'on était résilient. Même si on pouvait pas faire certaines choses, on a continué à faire d'autres choses autrement.

Quelle intention avez-vous mis en place pendant la crise relié à la RSE ?

On a fait un appel aux dons du personnel, abondés par Luminus, et on a soutenu la fondation Roi Beaudoin qui avait créé un fond solidaire pour les hôpitaux.

Si l'on reprend les ODD et ceux que vous voulez atteindre (..), est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

On est déjà engagés dans ces objectifs des Nations Unies depuis 2015. On a reformulé des engagements en 2019 un peu plus étendus. L'énergie c'est un business avec des tendances lourdes. Le climat et la biodiversité, ça n'a pas changé, mais on a encore plus fait un focus là-dessus parce que le groupe s'est engagé vis-à-vis de « Act for nature » qui est une association d'entreprises qui agissent en faveur de la biodiversité. Le principal impact du covid c'est sur les thèmes sécurité et bien-être au travail (qui rejoint l'ODD 3). Quant à l'atteinte de ces objectifs de développement durables pour 2030, je dirais que malheureusement on a pas encore complètement compris la leçon du covid. Tout le monde ne l'a pas intégrée.

Vous, qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que la crise vous a permis de donner plus de sens à la RSE ?

Il y en avait déjà tellement avant que non, mais ça la rend encore plus indispensable. Je faisais partie des convaincus déjà avant.

Qu'est-ce qui est pour vous dans cette crise contre-intuitif ?

Cette crise c'est un défi éthique. On nous impose la distance protectrice, sauf que l'humain n'est pas fait pour la distance. Pour se protéger, on nous dit qu'il faut s'éloigner alors qu'on a besoin des gens qui nous font le plus de bien.

III. Vincent Deblocq – Conseiller Febeg – Entretien réalisé le 1^{er} avril 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

C'est une tendance de plus en plus forte au sein des entreprises, quel que soit le secteur. Elle est drivée par une demande sociétale qui est de plus en plus grande sur l'origine, la qualité et les conditions dans lesquelles les produits sont acheminés. Cette tendance du consommateur à intégrer de plus en plus cette dimension dans son choix est un driver pour l'ensemble des secteurs. En matière énergie, ce driver de RSE est de plus en plus important, dans le cadre du changement de paradigme. Le secteur n'a jamais connu d'aussi grande révolution qu'à l'heure actuelle, que sont les objectifs de transition énergétique et climatique. Le secteur est de plus en plus attaché à cette question d'RSE.

En un mot, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Flexibilité.

En quoi est-ce que la crise a impacté l'activité de votre secteur et plus particulièrement Luminus ? Au niveau des piliers de la RSE.

De point de vue économique, du jour au lendemain, les ventes et la production de l'électricité ont dégringolé de 26%. Les chiffres d'affaires sont de toute façon en forte baisse parce que le prix de l'électricité s'est effondré et moins de production (mesures de rééquilibrage). J'ai dû réajuster toute une série de choses dans une période de temps extrêmement courte. J'ai dû aussi adapter mes services clientèle et de facturation très rapidement. Effectivement, il y a eu un grand nombre, malheureusement, qui ont demandé des facilités de paiement (des reports). On a eu un impact extrêmement important sur notre trésorerie et sur le flux cash-flow. Cependant, le prix de l'électricité recommence à monter, il semblerait qu'il y ait un phénomène de rattrapage. L'activité économique reprend. Au niveau environnemental, je ne pense pas que ce soit la crise Covid qui drive le développement des éoliennes, du photovoltaïque, etc. Le main driver ce sont les objectifs climatiques et là clairement, c'est le cœur du métier de demain.

Qu'est-ce que cette crise aura appris à votre secteur ? Qu'est ce qui a été mis en place et qui va rester ?

Les enseignements tirés sont peut-être un peu techniques. En tant que fournisseur d'énergie, j'ai une mission, c'est que la production de l'électricité doit toujours être égale à la demande. Je ne peux pas avoir de déséquilibre. Sur le mois de mars, je sais plus ou moins combien d'électricité je vais devoir fournir et donc combien d'électricité il va falloir produire. Par contre à un certain moment, on ne sait pas tout prévoir, il y a des écarts. Je dois donc pouvoir trouver en urgence de l'électricité (j'ai des contrats pour) et je dois pouvoir trouver de la demande. Là, la crise a clairement mis en avant cette flexibilité, cette souplesse et cette révision des politiques d'équilibrage et commerciale. On a dû adapter l'ensemble de ces politiques et on a dû se réinventer sur cette question de l'équilibrage. L'adaptation des politiques de sourcing a clairement été un enseignement. Les politiques commerciales de paiements ont également été adaptées et vont le rester. La souplesse qui a été mise en place depuis le début de la

crise et qui se poursuit, je pense qu'elle va rester. On comprend bien qu'on n'a aucun intérêt à augmenter les charges inutilement et temporairement d'un consommateur en difficulté. Autre chose aussi, le pouvoir politique face à la crise a été extrêmement créatif dans les mesures prises. On s'est vu imposer de nouvelles mesures temporaires, il y a eu aussi une forme de flexibilité vu que tout ça a dû se mettre dans l'urgence. Au-delà de ça, je pense qu'il y aura aussi une beaucoup plus grande agilité dans l'organisation systémique et opérationnelle des fournisseurs et informatiques.

Si l'on reprend les ODD et ceux que Luminus aimerait atteindre (..), est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

D'un point de vue plus environnemental, je ne sais pas si la crise Covid impacte directement les objectifs globaux. Ceux-ci sont fixés depuis plusieurs années. Il y a eu une accélération des objectifs avec les Accords de Paris et avec les rapports scientifiques qui sont de plus en plus alarmants des indicateurs du développement durable. Si sur une année de crise Covid, est-ce que le lien direct entre la crise Covid et l'augmentation des objectifs de production renouvelable ou de service d'efficacité énergétique pour consommer moins sont directement influencés, à ce stade je ne pense pas. Ce que je pense par contre c'est que la crise Covid met de son côté une accélération de la volonté de certains consommateurs de consommer moins et mieux et d'être moins dépendants de systèmes globaux. Globalement ce que cette crise aura appris à beaucoup c'est de devenir acteur de son système énergétique. Au niveau du bien-être, de la flexibilité et des conditions des travailleurs, clairement la crise a accéléré une certaine tendance qui existait déjà, qui est une tendance de flexibilité et d'agilité. Énormément d'acteurs de notre secteur sont en train d'évoluer. Le Covid a accéléré cette tendance. On s'est tous un moment donné remis en question et il y a eu des redirections évidentes. En matière sociale, une question de plus en plus importante au niveau de la société concerne la précarité énergétique. De plus en plus de personnes sont en difficultés de payer leurs factures. Il y a des systèmes de protection qui existent permettant à certains consommateurs de bénéficier de tarifs sociaux.

Vous, qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que la crise vous a permis de donner plus de sens à la RSE ?

Je vais le tourner sur deux dimensions : l'impact sociétal et l'impact environnemental. Là la réponse est oui puisqu'il y a une beaucoup plus grosse prise en compte pour tout ce qui a été fait en matière de facilité de paiement. Et comme je vous dis que la tendance est clairement au développement environnemental avec peut-être un peu de boost sur tout ce qui est service énergétique et développement du consommateur, oui il y a un sens plus grand qui est donné à mes fonctions.

Qu'est-ce-qui est pour vous dans cette crise contre-intuitif ?

Je pense qu'au final, on a été au sein de la fédération assez étonnée de la résilience que le secteur a pu démontrer. Je n'étais pas du tout négatif sur leurs capacités et compétences, mais au niveau de la fédération, on a souffert et on continue à être impactés et nos membres aussi. Cependant, à un moment donné, on a eu très peur pour certains membres, on a eu de grosses craintes. Il y a eu une forme de résilience assez forte. Un étonnement avec satisfaction. On est fier du secteur. Il n'y a pas eu de catastrophe.

I. Geoffroy van der Rest – Chercheur & Chef de Projet AGC – Entretien réalisé le 29 mars 2021

En quelques mots, la RSE, pour toi, qu'est-ce que c'est ?

C'est un engagement de la part des entreprises qui a pour but de lier le côté économique à des engagements écologiques et éthiques.

En une phrase, comment perçois-tu la crise du Covid-19 ?

Crise, parce que c'est une période compliquée. On le sent pas tout à fait au jour le jour (par exemple au niveau des restrictions budgétaires) mais on nous conscientise sur le fait qu'il y a une crise et qu'il faut faire attention chacun de notre côté.

Au niveau de l'impact individuel, qu'est-ce qui a changé pour toi d'un point de vue professionnel ?

Le télétravail, beaucoup moins de contacts avec nos collègues. L'environnement du travail a complètement changé. C'est principalement redéfinir sa méthodologie de travail individuelle et principalement en équipe. Dans le cadre de mon activité, rien n'a été gelé.

En quoi est-ce que la crise a impacté ton activité et celle de ton entreprise ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

L'impact le plus important il est social et sûrement aussi économique. Le fait que tout se fasse en distanciel, les gens ont appris à utiliser des outils et on est formé maintenant aussi (comment gérer une équipe à distance, travailler à distance, etc.). Ça a forcé un step envers le digital qu'on n'aurait sans doute jamais eu sans cette obligation et ça aura un impact à l'avenir. Au niveau économique, je sais que beaucoup de projets de développement ont été gelés, des capex, des projets retardés, mais globalement ils ont plus essayé de maintenir l'économie. Mais le côté positif c'est que, du fait qu'ils sont restés chez eux, les gens sont plus tournés vers leur habitation et vont avoir plus tendance à rénover leur maison. D'un point de vue environnemental aussi, je me pose des questions. Les voitures de société et le leasing, est-ce qu'on va encore autant en avoir besoin, est-ce que ça a encore du sens? Beaucoup de bureaux seront moins utiles qu'avant aussi. Sans oublier toutes les nouvelles mesures qui ont été prises sur le terrain surtout au niveau nettoyage et sanitaires, restriction de personnes dans les réunions et autres.

Depuis le début de la crise, que perçois-tu comme changement chez AGC au niveau de la RSE ?

Même si certains sujets de développement durable ont été décalés, j'ai l'impression que les changements qu'on voulait apporter au niveau environnemental, ils n'ont pas été affectés plus que ça. D'un point de vue social, forcément il y a tout ce qui est télétravail et tout ce qui va se passer derrière. Il y a eu aussi un plan de restructuration. Plutôt en terme écologique, il y a plein de voitures de société disponibles dans le pool au HQ. Du coup pour ceux qui commencent, il n'y aura plus de voitures commandées cette année, mais un choix dans celles disponibles au pool.

Qu'est-ce que cette crise vous aura appris ? Qu'est-ce qui a été mis en place et qui va rester ?

C'est difficile à dire. On est un secteur B2B donc je pense qu'on ne peut pas encore le percevoir maintenant, on perçoit les changements souvent après. J'ai du mal à dire si ces changements sont provisoires parce qu'on est encore dans la crise ou bien si ce sont des changements longue durée. Par contre ce qui a changé et qui va sûrement rester (en digital), ce sont les échanges entre sociétés. Avant on faisait des brainstormings entre équipes où chacun amenait une idée alors que depuis la crise, on

invite d'autres boîtes à venir écouter aussi, à venir échanger. Il y a plus de partage d'expériences entre les boîtes qu'avant. Un exemple précis c'est un hackaton que je suis en train de faire avec plusieurs boîtes pour pouvoir après l'implémenter chez AGC. Du coup ça rejoint cette idée que pour moi, le digital va être renforcé et continuer après la crise. Ce qui va rester aussi ce sont les règles sanitaires qui nous ont été imposées.

Est-ce que tu vois d'autres intentions mises en place pendant la crise relié à la RSE ?

D'une certaine manière, la flexibilité au travail. Vu qu'on la fait pendant longtemps et qu'il a montré ses preuves, le télétravail sera mieux vu aussi après. Ce sera plus flexible.

Est-ce que tu es familier avec les Objectifs de Développement Durable ?

Pas dans l'entreprise même, mais je l'étais pendant mes études. Je vois beaucoup d'engagements durables, mais sociaux, c'est plus compliqué à percevoir. Par exemple, je suis incapable de te dire le pourcentage d'hommes et femmes chez AGC. Ces engagements ne sont pas sous la forme des ODD, pas directement liés. Le côté durable on en parle énormément, il faut intégrer cet aspect durable dans toutes nos actions professionnelles.

Tu penses que la crise est plutôt un frein ou un accélérateur dans l'atteinte de ces ODD ? ou mise en œuvre de la RSE de manière générale.

Niveau mentalité, pour moi, l'électrochoc avait déjà eu lieu avant et donc ça n'a pas été ni amplifié ni retardé relatif au Covid. On verra peut-être les conséquences plus tard.

Est-ce que cette crise te permet de donner plus de sens à la RSE ?

Oui, pour le côté durable. Surtout au niveau du leasing, je me pose la question du fait que je doive plus venir au travail tous les jours. Je pense aussi que les gens sont plus centrés sur leur vie privée par rapport à avant. On est beaucoup plus axé sur notre bien-être.

II. Emmanuel Hazard & Anne-Catherine Tilmans – Département RSE – Entretien réalisé le 1^{er} avril 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

(E.H) C'est un devoir citoyen.

En un mot, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

(A-C.T) La réponse pour moi est dans la question, crise. C'est quelque chose de complètement inattendu qui est venu chambouler toute l'organisation.

En quoi est-ce que la crise a impacté votre activité et celle de votre entreprise ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

(E.H) Au niveau économique, des pertes abyssales, on coupe tout et on vire plein de monde. Il faut faire des distinctions entre les différentes phases de la crise, il y a eu l'arrêt violent des activités, tout le monde rentre chez soi et on se réorganise. On s'est tous fortement concentré sur la survie. Il y a eu quelques initiatives qui ont été prises notamment par le centre de recherche sur les masques, des écrans en verre.

Ca c'est une première phase donc je dirais, un support sur le terrain et des initiatives citoyennes. Après, une fois que la société s'est mieux organisée pour cette gestion de crise, on est passé à un autre mode où on a plus vraiment lancé d'initiatives. Maintenant qu'on commence à voir tout doucement le bout du tunnel, il y a plusieurs initiatives qui se remettent en branle. Je pense que c'est la réalité, l'expérience a causé une prise de conscience qui doit être plus large des besoins d'engagement des entreprises dans la Société. (A-C.T) Effectivement, à partir du moment où on était dans la survie de notre business, c'est clair que la RSE était mise entre parenthèses, même si on a continué nos engagements. On ne voulait pas laisser tomber ce qu'on avait décidé de soutenir avant cette crise. Il y a eu une sorte d'accélération, je pense, chez nous, de cette prise de conscience au niveau justement RSE et on a envie de donner une nouvelle dimension. Il y a le côté où on a mis entre parenthèses, mais maintenant en fait on veut accélérer les choses. On est convaincu que ça vaut la peine d'aller plus loin par rapport à ce qu'on fait déjà. On veut booster cette dimension-là pour dépasser nos dimensions. (E.H) La cause de ce changement à mon avis c'est la sortie de l'épreuve, mais aussi une prise de conscience du fait que les états n'ont pas été en mesure de faire face de manière adéquate.

De ce que vous aviez en tête initialement en termes d'RSE chez AGC, qu'est-ce que vous avez dû changer, qu'est-ce que vous avez dû faire différemment dû à la crise ?

(A-C.T) Ce qui n'a plus été possible c'est, typiquement on voulait lancer de nouveaux projets en 2020, mais automatiquement, dans un mode survie pour AGC et en plus, perdant tout contact avec les autres collègues puisqu'on ne pouvait plus aller au bureau, c'était très difficile de lancer des nouvelles initiatives. La RSE pour nous c'est un sujet qui doit englober toute l'entreprise et que tout le monde ait envie de porter ce projet-là. Donc lancer de nouvelles initiatives dans un contexte où le lien avec les employés était très délicat et parfois difficile de maintenir, pour nous ce n'était pas le bon contexte. On a donc décidé de reporter cette dimension-là. On réfléchit beaucoup à la manière de communiquer pour pouvoir vraiment convaincre tous les employés de monter à bord de ce projet-là. (E.H) Je pense que l'approche est aussi beaucoup plus intégrée, c'est-à-dire que c'est une approche plus large que celle qu'on avait avant. (A-C.T) Effectivement, on entend par sustainability le volet principal environnement et le volet sociétal. Au niveau sociétale on avait pas mal d'initiatives qui existaient et au niveau environnemental que ce soit pour nos produits ou process, aussi. Mais il n'y avait aucune cohérence. C'était des initiatives prises de part et d'autre, mais sans avoir un but et une direction commune. Ça faisait déjà un an et demi qu'on discutait de la manière dont on pouvait donner une nouvelle dimension. Avec 2020, c'est ce projet-là qui a été mis entre parenthèses, mais donc maintenant la différence c'est que le reste du management est convaincu qu'il faut intégrer cette sustainability au sein de notre stratégie même du groupe, dans le business même. Ça, ça va aider aussi. Ça permettra d'avoir une approche beaucoup plus cohérente. On travaille beaucoup dessus maintenant et des projets avec une connotation plus RSE vont arriver dans les semaines qui arrivent.

Est-ce que vous avez des actions plus concrètes que vous avez dû prendre pendant la crise ?

(A-C.T) Je dirais que par rapport au bien-être de nos employés, c'est quelque chose dont on se préoccupait déjà avant, mais c'est clair que le fait d'avoir tout le monde tout d'un coup à la maison, je pense qu'on a lancé pas mal d'actions, comme des trainings. On a voulu s'assurer que les personnes étaient bien et motivées par AGC. Un autre projet auquel on participe c'est la diversité et l'inclusion donc ça nous a amenés à faire pas mal d'analyses pour savoir où on en était par rapport à cette égalité culturelle. On aimerait étendre cette égalité d'accès à la profession au sein d'AGC. C'est une chose sur lequel on travaille et dont on sait déjà qu'on va mettre en place des projets concrets. On parle beaucoup aussi au niveau recrutement, comment éviter qu'il y ait des biais dans la manière dont on recrute les

gens. Dans les semaines qui viennent, on a des actions plus concrètes pour essayer, à terme, d'améliorer cet aspect-là. (E.H) Je pense que la crise a contribué à renforcer ces discussions et projets. C'est un facteur.

Si l'on reprend les ODD et ceux que vous voulez atteindre (..), est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

(E.H) Le début a donné un petit coup de froid parce qu'on s'est centré sur notre survie puis une fois ça passé, c'est plutôt un coup d'accélérateur. On est bien conscient que l'environnement est au centre de nos préoccupations. Nous c'est plus une opportunité. Toute notre communication RSE a été principalement basée là-dessus. Il y a un avantage commercial important. Et évidemment des initiatives plus citoyennes. L'avantage après cette décélération accélération, le cadre s'est élargi avec la volonté d'avoir des objectifs bien précis. Il y a un élément accélérateur qui est clairement les contraintes environnementales qui sont mises par les Accords de Paris (1) sur la Société avec des étapes intermédiaires importantes. Il ne suffit pas d'améliorer de manière marginale, il faut qu'on fasse de gros pas en avant. Là-dessus, la crise Covid (2) est clairement catalyseur, mais aussi la crise migratoire. (3) Il y a peut-être aussi l'air du temps, la pression sociétale. Une grande partie de la population attend plus des entreprises. (4) Les entreprises de cotations. Il y a toute une série de sociétés d'investissement qui veulent uniquement dans leur portefeuille des sociétés qui répondent à ça. Il y a des certifications qui se mettent en place et dans le cadre de ces certifications, il y a des contraintes qui sont mises sur les sociétés quant à la vérification de toute une série de critères au niveau de leurs fournisseurs. Ça vient beaucoup de la pression des investisseurs, que de la pression des consommateurs (vu qu'on est B2B). Il faut souligner ces 4 gros facteurs.

De ce que la crise vous a appris, qu'est-ce que vous avez envie de continuer à faire ?

(E.H) Je pense que le vrai challenge c'est de maintenant vraiment dérouler ce qu'on a décidé. Il y a des analyses, une charte qui est mise en route, on s'est donné des délais très courts pour mettre en place des plans d'action donc plutôt que de chercher d'autre chose, on va dérouler nos transitions le plus tôt possible. (A-C.T) Pour tout ce qui est environnement, on est convaincu et on le voit d'ailleurs comme une opportunité. Ça fait des années qu'on a beaucoup d'actions qui visent soit à donner les produits qui vont améliorer l'environnement soit par rapport à nos process puisqu'on est dans l'industriel. Là aussi on essaie vraiment d'améliorer de manière continue. Au niveau du Co2, il y a quand même des KPI qu'on s'est mis. (E.H) Il y a tout une série de plans de recherche et développement, des KPI, de réduction aussi en dehors de nos activités. Tout ça est très cadré et très ambitieux. (A-C.T) Pour l'aspect social, je pense qu'effectivement, il y a des choses qu'on veut continuer à faire. On avait décidé de soutenir les associations qui avaient un focus sur l'éducation et le développement des jeunes et ça on est convaincu qu'on doit continuer. La crise Covid n'a fait que renforcer le fait qu'on est convaincu qu'il faut continuer à soutenir ces associations. On a plus creusé le sujet aussi sur l'aspect diversité et inclusion ces derniers mois et on est convaincu qu'on doit aller beaucoup plus loin. On sait qu'on va mettre des choses en place. (E.H) Je pense qu'on y arrivera.

Au niveau de vos collaborateurs, vous avez l'impression que leurs mentalités ont changé ?

(E.H) J'ai moins d'idées parce qu'on passe notre temps à être en Teams et on est focalisé sur nos dossiers. Je pense qu'il y aura de l'accroche par rapport à la proposition, mais difficile à dire le nombre. Ce sur quoi on travaille et qu'on veut mettre en place pour tout ce qui est environnement, je pense qu'il n'y a pas de problème, tout le monde est derrière et bien conscient. Tout ce qui est transition sociale

c'est un peu plus compliqué. Il peut y avoir beaucoup de résistance. Au niveau du management européen, il y a une très forte conviction. Ce que l'on souhaite c'est une mobilisation générale de l'organisation. (A-C.T) Je pense que la plupart des gens n'en ont aucune idée. Il faut réussir à amorcer leur intérêt pour ça. Il y aura des collaborateurs actifs dans ces projets, mais on attend des autres qu'ils soient convaincus que ce soit une bonne idée et qu'au moins ce soit les portes-paroles. Il faut que ça rentre dans notre philosophie à tous. (E.H) La motivation du management doit se traduire pour moi de trois façons : une forte communication autour de ça, des engagements fermes et il faut que les engagements des employés qui participent aux projets soient valorisés.

Est-ce que cette crise vous permet de donner plus de sens à la RSE ?

(E.H) J'étais déjà un excité avant et je le suis toujours. (A-C.T) On s'y intéressait déjà avant la crise Covid donc moi je le vois pas comme ça. Cette crise a permis de recentrer les gens sur l'essentiel. Elle a été accélératrice dans le sens où les choses essentielles doivent vraiment prendre une autre dimension. C'est sûrement grâce à ça que ce sujet va remonter en puissance maintenant. On se réjouit que ça prenne une autre dimension.

Qu'est-ce qui est pour vous, dans cette crise, contre-intuitif ?

(E.H) Au niveau d'AGC et à Louvain-la-Neuve, pour toutes les fonctions administratives, il n'y a pratiquement personne dans les bureaux. Ce qui est contre-intuitif c'est que je pense que les mobilisations pour ce genre d'objectifs sont très fortement liées aux relations personnelles. Fatalement, quand on est tous derrière notre PC pour motiver et entraîner, on peut faire de beaux discours, mais pour que tout le monde soit vraiment derrière, c'est un peu difficile. Les gens sont fatigués.

III. Thomas Davreux – General Manager Indufed – Entretien réalisé le 31 mars 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

C'est l'ensemble des mesures qui ne sont pas financières et pas obligatoirement légales, mais qui amènent l'entreprise à se poser des questions et à prendre des décisions concernant les aspects sociaux, environnementaux et l'aspect gouvernance de ses opérations.

En un mot, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Catastrophe. C'est la catastrophe pour presque tout le monde, même pour les entreprises qui ont continué à tourner. Les gens ont vécu des choses épouvantables, l'organisation du travail était hyper compliquée, l'environnement était hyper dur. Ça été et c'est toujours une période vraiment catastrophique pour beaucoup de gens.

Qu'est-ce qui a changé pour vous au niveau professionnel ?

Le premier lockdown a été un tsunami parce que tout le monde était pris à froid et donc nous, notre premier rôle a été de répercuter vers nos membres les décisions gouvernementales qui sortaient par ci par là, et puis il fallait faire remonter dans l'autre sens, et ça c'était beaucoup plus compliqué mais encore plus nécessaire. Il fallait faire remonter dans l'autre sens les besoins des entreprises et la réalité du terrain.

En quoi la crise a-t-elle impacté les entreprises de votre secteur ?

L'impact maintenant est différent, il est moins extrême, surtout en termes de stress et de décisions immédiates. Tout le monde a dû reprendre le travail « comme si de rien n'était » parce que tout commence à reprendre son cours et nous on continue à rendre nos services. On suit le développement législatif régional, fédéral et européen, mais on a toujours cette couche covid. Chaque semaine on doit envoyer des documents à tous nos membres pour leur dire ce qu'il s'est passé cette semaine. Tu ajoutes à ça une couche de confinement, c'est difficile. Au niveau des entreprises membres de notre secteur, c'est encore plus compliqué. On représente des industries avec des usines et des ouvriers. Ce sont des gens qui ne peuvent pas travailler de la maison, ils doivent être à l'usine. L'organisation du travail pour le management est un casse-tête. Il y a toute une série de choses qui deviennent beaucoup plus compliquées.

Et plus particulièrement AGC ? Au niveau des impacts RSE.

Je sais qu'ils ont été très fort impactés au niveau production pendant en tout cas le premier confinement. Gros impact sur leurs chiffres au niveau des ventes. AGC produit également des parebrises, mais le secteur de l'automobile ne se porte pas très bien donc ça, ça n'a pas été bon du tout. Ça continue à être pas terrible. Mais à côté de ça, AGC est une des entreprises que je connais qui fait le plus de plus de R&D au monde. Ils développent des nouveaux produits tout le temps. De ce côté-là, le gros problème c'est que leurs commerciaux n'ont pas pu être sur la route. Quand tu axes énormément sur la R&D et les évolutions de produits, si tu ne peux pas en faire la pub et aller les vendre, ça c'est un gros souci. L'impact chez eux il est aussi social parce qu'ils ont dû licencier une série de collaborateurs, il y a eu 2 restructurations. Au niveau environnemental, il n'y a pas eu de réduction d'émissions au niveau des fours à cause de la crise. Il y a certainement eu moins de transport (usines et bureaux). Il y a certainement un impact temporaire, mais assez mineur sur les émissions, à mon avis.

Depuis le début de la crise, que percevez-vous comme changement chez AGC au niveau de la RSE ? Par rapport à ce qu'ils avaient élaboré avant.

Je ne sais pas du tout.

Que pensez-vous que cette crise aura appris à AGC ? Qu'est-ce qui a été mis en place chez eux et qui va rester ?

Je préfère parler de notre point de vue parce que pour eux, je ne saurais vraiment pas dire au niveau industriel. Moi je pense qu'il y aura un impact au niveau de l'organisation du travail. Les gens qui sont 5 jours par semaine toute la journée au bureau, ça c'est terminé pour beaucoup. Ça va devenir de moins en moins la règle. Pour le HQ d'AGC à Louvain-la-Neuve, c'est possible qu'il y ait des changements à ce niveau-là. Et pour l'organisation industrielle, là je n'ai vraiment aucune idée. Au niveau des émissions, je pense que les gens de manière générale, auront pris conscience de l'importance d'avoir une maison plus agréable, parce qu'ils y ont passé bien plus de temps. Donc pour AGC au niveau du vitrage résidentiel (plus isolant et moins d'émissions), il y a un potentiel. Et un potentiel aussi au niveau des produits de pointe. Cet impact économique pour AGC pourrait avoir un impact durable, de manière indirecte, pour le patrimoine immobilier belge. Au niveau social, ils ont bien pris soin de leurs collaborateurs en les protégeant (interdiction d'aller au bureau) et en étant tout à fait clairs sur ce que les gens avaient le droit de faire et ne pas faire.

Si l'on reprend les ODD qu'AGC aimerait atteindre (..). Est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

Les SDG permettent de mesurer et d'un peu cadrer de manière universelle par rapport auquel chacun peut un peu se baser, se comparer. Moi je pense que la crise aura effectivement un impact éventuellement positif dans le négatif au niveau digitalisation, formation, donc d'un point de vue humain. Dans le sens où on se rend compte qu'on sait qu'il va y avoir des licenciements collectifs. On sait que socialement ça va être très difficile. Du coup on prévoit le coup, on prévoit la crise sociale qu'on espère éviter, en prévoyant dès maintenant des budgets, des cadres pour reformer, pour permettre à ceux qui perdront leur emploi d'en retrouver un rapidement. Par rapport au pilier environnemental, il y a un gigantesque pas au niveau européen. Ce push est suivi et répond à des obligations croissantes. Ces derniers temps, ce pilier, ce n'était pas la priorité pour les entreprises. À ce moment-là, faire encore mieux que ce que la loi te demande, ça passe un peu au deuxième plan. On pense juste à essayer de ne pas fermer sa boutique. Attention je dis bien, c'est temporaire. Pour beaucoup d'usines, ce pilier n'a pas été optimal du tout. Le seul impact pour moi positif potentiel et marginal c'était sur les transports. Il faut dire aussi que les entreprises de notre secteur sont des pionnières de l'économie durable et circulaire, ça fait des années qu'ils sont passés à l'éco-génération, que tous les déchets sont réutilisés chez nous, dans un périmètre limité.

Pour vous plus personnellement, est-ce que la crise vous permet de donner plus de sens à la RSE ?

Au sein d'une petite équipe comme la nôtre, ça a resserré des liens pour beaucoup. On est passé par beaucoup de moments difficiles ensemble, on a dû prendre des décisions importantes et donc ça resserre les liens. Je pense que oui, il y a eu une attention plus particulière au pilier social. D'un point de vue humain, la crise est un révélateur. Ça a révélé les boîtes où c'était comme ça qu'on voyait les choses et celles où ce n'était pas le cas. Il y aura peut-être des changements d'employeur dans les mois et années qui viennent basé là-dessus. Les employeurs qui n'auront pas pris conscience de la valeur de leurs collaborateurs, qui n'auront pas mis en place des systèmes pour les voir, pour leur parler, pour communiquer, pour essayer d'alléger la pénibilité du confinement, qui n'auront pas fait d'efforts de manière générale, risquent d'en payer les pots cassés. Par contre ceux qui auront pris conscience de la difficulté et de la solitude de beaucoup, auront peut-être gagné de la loyauté additionnelle de leurs collaborateurs. Ça a de plus en plus d'importance.

Pendant cette crise, qu'est-ce qui vous semble contre-intuitif ?

Ce qui me frappe c'est que dans toutes les réunions qu'on a pour l'instant, que ce soit des commissions environnementales, des comités sociaux ou des réunions de conseil d'administration, je sais que beaucoup de gens sont mentalement fatigués de cette crise mais contre intuitivement je trouve que les gens à qui j'ai à faire sont heureux de leur boulot. Je perçois une plus grande satisfaction du travail. Pour beaucoup, le travail est devenu moins routinier. Beaucoup se sont rendu compte de la chance qu'ils avaient ou du boulot qu'ils faisaient. Une surprise positive. Une prise de conscience chez beaucoup.

C4. IBA

I. Anonyme – Département Qualité IBA – Entretien réalisé le 7 avril 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

Durabilité. Ça devrait être le parfait équilibre entre le bien qu'une société fait à la planète, aux personnes et aux actionnaires.

Introduction quant à la RSE de l'entreprise de l'entreprise

Chez IBA on a un peu déterré la partie personne parce qu'on la divise entre les actionnaires, les employés et puis les clients et patients. Mais ça revient au même. On a une étoile à 5 branches et pas un triangle. Pour pousser l'organisation, on a mis un responsable durabilité et il s'assure de monitorer que les choses se mettent place. On en est encore à un entre-deux. La stratégie durabilité est définie et elle est en train de se mettre en œuvre et pour être certaine qu'elle se mette en œuvre, il y a un comité de pilotage.

En un mot, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Sauvegarder la santé de nos employés ou des intervenants chez IBA de manière générale, mais en même temps, de s'assurer de la continuité de notre activité. On veut s'assurer de la continuité d'une part parce qu'on veut que les gens gardent leurs emplois et d'autre part, une grosse partie de notre activité consiste à vendre des équipements médicaux donc si on arrête de les maintenir, il y a d'autres personnes qui seront malades aussi. On surfe entre deux logiques.

Qu'est-ce qui a changé pour vous au niveau professionnel ?

Au niveau du boulot, moi, pas beaucoup a changé si ce n'est que ça a fortement augmenté la charge de travail. C'est moins vrai maintenant mais ça été très vrai en mars, avril, mai et juin de l'année dernière. On a dû absorber toutes les guidances au niveau mondial, pas uniquement pour la Belgique. On a dû essayer de trouver le dénominateur commun. Ca a pris pas mal de temps. Plus spécifiquement, au bureau de Louvain-la-Neuve on a mis en place toutes les mesures sanitaires. Dès décembre, on a fait des campagnes de testing hebdomadaire chez IBA, pour que ces personnes-là se sentent rassurées aussi.

En quoi la crise a-t-elle impacté l'activité d'IBA ? Par rapport aux piliers de la RSE.

Les gros impacts ça été les chantiers qui n'avaient pas encore commencé, qui ont été retardés. Ca a un impact financier. Des clients qui ont gelé des commandes le temps de s'y retrouver un peu. Par rapport à IBA, si on compte tout, on s'en sort pas mal en fait. On a plutôt une bonne année 2020. On s'est vraiment divisé le travail en groupe. Il fallait s'assurer des comptes, s'assurer que la supply chain ne s'arrête pas et s'assurer des aspects de sécurité.

Qu'est-ce que vous percevez comme changements majeurs dans votre entreprise ? Qu'avez-vous fait différemment ?

Au niveau social, ça a quand même été les personnes qui sont en télétravail et qui en ont ras le bol donc des personnes qui font presque des burn out d'être chez eux. Ce n'est pas facile d'imposer des règles. Par contre, ça a aussi renforcé des liens. Sur le terrain, il y a énormément de mesures de sécurité mises en place. Il fallait aussi vérifier que les mesures de sécurité mise en place et ce que les personnes faisaient de leur côté tiennent. C'est comme ça qu'on s'est occupé des gens. Les ressources humaines ont mis en place des forums pour que les personnes puissent continuer à parler. On a fait des cafés, papotes et jeux virtuels pour garder un esprit d'équipe. D'ailleurs il y a beaucoup de conflits qui commencent à se manifester. Au niveau de l'environnement, on a quand même aussi appris à moins voyager. On a augmenté les vidéosconférence. Je suis d'ailleurs convaincue qu'on va garder une partie, pas tout.

Parmi les choses mises en place pendant la crise chez IBA, quelles sont celles qui vont rester après la crise ?

Il y a des choses qu'on va pouvoir garder avec assistance, il y a des choses pas. Je vois mes collègues du département commercial, ils ne peuvent pas négocier à distance. Eux ils vont devoir revoyager, c'est trop compliqué. Par contre, il y a des choses qu'on a appris à faire à distance qu'on n'apprenait pas à faire avant. Un bel exemple c'est qu'on avait dans les tiroirs chez IBA un travail de télé maintenance donc de faire une partie de nos maintenances à distance et donc ce qu'on a fait, c'est qu'on a accéléré ce projet. Donc maintenant il y a une partie des maintenances qu'on fait à distance, on ne peut pas toutes les faire, il y en a qui demandent des modifications précises qu'on ne peut pas faire à distance. Mais ça je pense aussi qu'il y a toute une partie qu'on va garder. Ce qu'on va sans doute mettre en place, c'est d'augmenter le télétravail. Avant, il y en avait pratiquement pas. Si on arrive à faire 2 jours de télétravail par semaine, on va pouvoir réduire le nombre de bâtiments qu'on occupe donc il y aura des économies d'énergie et une réduction de la mobilité. Ce n'est pas encore fait, ce sont des discussions qui sont en cours.

Qu'est-ce que cette crise vous aura appris ?

IBA c'est une société qui a priori n'a pas l'air très rigide. Mais en fait, on se rend compte quand même qu'on a été organisé avec des process en place et une organisation qui n'a presque pas bougé pendant cette crise. Donc en fait ça veut dire qu'on est très bien organisé ou qu'on a la juste balance entre organisation et flexibilité. Un moment, on a paniqué. Mais j'ai été agréablement surprise.

Vous voyez la crise plutôt comme catalyseur de la RSE dans votre entreprise ?

Oui, catalyseur. Même s'il y avait déjà pas mal de points qui étaient dans les esprits, mais ça a boosté. Ça a renforcé.

Les ODD poursuivis par IBA, est-ce que cela vous parle ?

Oui bien sûr, ça fait partie du concept de durabilité et on a identifié ceux sur lesquels on peut avoir ou pas un levier. C'est grâce à ça qu'on a identifié les objectifs de durabilité d'IBA. On les a utilisés comme référentiel.

Et est-ce que vous pensez que la crise va permettre d'atteindre plus rapidement ces objectifs ?

C'est vraiment difficile à dire, je ne sais pas. Si on prend l'ODD du bien-être, moi je peux vous dire qu'il y a énormément de personnes pour qui le travail à la maison ça n'augmente pas leur bien-être.

Vous, qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que la crise vous a permis de donner plus de sens à la RSE ?

Que ce soit au niveau professionnel ou au niveau privé, les seules personnes qui réagissent par rapport à ça ce sont des biologistes ou des médecins ou des pharmaciens. Ce n'est pas compris par tout le monde. Moi personnellement, je suis une convaincue depuis les années 80 donc la crise n'a pas changé. Parfois j'ai l'impression que c'est une nouvelle mode, mais les alertes elles datent des années 80, et pas d'il y a 10 ans. C'est une prise de conscience très tardive. Parfois je trouve que maintenant c'est un peu du réchauffé, ça vient un peu tard.

Pendant cette crise, qu'est-ce qui vous semble contre-intuitif ?

Moi j'ai été frappé par le fait qu'on (gouvernement, entreprises, qui on veut) n'ait pas eu plus d'explications. On se plaint que les gens ne respectent pas les mesures, mais je reste encore convaincue

que plus de la moitié de la population ne sait pas comment le virus se propage exactement. Donc pour moi, ça c'est une forme de contre sens.

C5. Carrefour

I. Anonyme – Département des Finances Carrefour – Entretien réalisé le 29 mars 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

La RSE c'est qu'une entreprise ne va pas faire n'importe quoi pour faire du bénéfice. Elle va tenir compte des contraintes environnementales, gouvernementales et sociétales. Respecter ce que la société attend d'une entreprise qui veut être responsable.

En quelques mots, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Changement d'habitudes. Ce sont des milliers de personnes qui ne doivent plus se déplacer. Ces changements vont donner plus de liberté et des responsabilités au personnel avec en contrepartie, plus de solitude. Ces changements auront un super impact environnemental.

Qu'est-ce qui a changé pour vous au niveau professionnel ?

Principalement le télétravail et la mobilité. Mais aussi la perte de tous les liens sociaux, par exemple ne plus pouvoir aller prendre un café avec ses collègues, prendre un verre le soir, etc. Ca peut peser de ne plus avoir de relations hors boulot avec ses collègues.

En quoi la crise a-t-elle impacté l'activité de Carrefour ? Par rapport aux piliers de la RSE.

Au niveau économique l'impact est positif pour Carrefour. La crise aura été une grosse opportunité en termes de chiffre d'affaires. L'impact négatif, on ne s'en rend pas compte, mais il y a eu des coûts énormes en terme sanitaire (Plexiglass, désinfection des caddies, le personnel pour compter, le matériel pour compter, davantage de travail dans les dépôts pour répondre à la demande,..).

Au niveau écologique, ce sont les emballages. Les gens ont eu peur du vrac et des emballages trop pauvres en plastique. Depuis la crise, tout doit être emballé dans des films ou barquettes en plastique alors qu'on venait de passer au carton. On fait tout à fait marche arrière parce que les gens veulent des produits stérilisés. Aussi, je perçois que les gens sont plus orientés à cuisiner eux-mêmes. Mais cela ne durera pas. Les gens vont vite retrouver leurs habitudes, surtout en termes de prise de l'avion et retourner au restaurant. D'un côté plus interne à l'entreprise, il y a eu énormément d'économies sur la mobilité : plus de carburant, entretiens, etc.

Qu'est-ce que vous percevez comme changements majeurs dans votre entreprise ? Qu'avez-vous fait différemment ?

La sécurité sanitaire est devenue une priorité. Un des axes qui était importants avant la crise c'était la propreté dans les magasins. Maintenant, est venu se greffer à ça, la désinfection.

Dans les choses mises en place pendant la crise chez Carrefour, quelles sont celles qui vont rester après la crise ?

Le télétravail, j'en suis persuadé. Le personnel a démontré que le télétravail fonctionnait et en est demandeur. On est plus efficace avec le télétravail, on passe moins de temps dans les transports ou à se stresser. On travaille beaucoup plus aussi, on est beaucoup moins interrompu.

Depuis le début de la crise, est-ce qu'il y a eu d'autres intentions envers la RSE ?

On en avait déjà beaucoup, mais on a eu des formations spécifiques au télétravail, par exemple sur l'ergonomie et la manière de gérer une équipe à distance. Je n'ai pas l'impression qu'il y a de nouvelles intentions. On ne travaille pas différemment (au bureau bien sûr, en magasin c'est différent).

Les ODD poursuivis par Carrefour, est-ce que cela vous parle ?

Oui et surtout par rapport à l'égalité homme-femme, j'ai la sensation qu'elle a toujours été respectée chez nous. Il n'y a aucune discrimination chez Carrefour.

Et est-ce que vous pensez que la crise va permettre d'atteindre plus rapidement ces objectifs ?

Non. Je ne vois pas pourquoi. Ce qu'il faut bien retenir c'est que nous en tant que distributeur, on va toujours vouloir répondre à la demande du consommateur. Peut-être qu'on remplit ces objectifs, mais si on le fait c'est parce que les consommateurs veulent consommer d'une manière plus responsable. On est obligé de s'adapter à la demande. Carrefour ne va pas définir ce que les consommateurs vont consommer. C'est eux qui le définissent. Bien sûr si on se déplace moins, on consomme moins de pétrole donc oui la crise va peut-être accélérer l'atteinte de ces objectifs, mais ce n'est pas propre ni grâce à Carrefour. Il faudra voir aussi comment les citoyens vont réagir et consommer après la crise.

Vous, qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que la crise vous a permis de donner plus de sens à la RSE ?

Peut-être un petit peu au niveau de ma consommation personnelle, mais j'avais déjà fait la réflexion que je t'ai faite depuis longtemps. Ca s'est peut-être un petit peu accentué avec le Covid. Par exemple, on s'est rendu compte qu'on n'était pas capable d'avoir des masques, car ils étaient fabriqués à l'autre bout de la planète alors qu'on peut les fabriquer nous-mêmes. C'est toujours la même chose, les gens veulent acheter le moins cher.

Pendant cette crise, qu'est-ce qui vous semble contre-intuitif ?

En fait c'est la schizophrénie des citoyens. Ils veulent tout, tout de suite et gratuitement. Et c'est comme ça que bientôt on épuisera toutes les ressources de notre planète.

II. Pascal Léglise – Directeur CSR & QSD Carrefour – Entretien réalisé le 26 mars 2021

Introduction quant à la RSE de l'entreprise de l'entreprise

Chez nous, la RSE s'est construite en 20 ans. Elle a été consolidée au niveau du groupe Carrefour. On fonctionne en interne avec un index RSE que l'on a créé nous-mêmes, qui fait l'objet au sein de notre CA, d'une évaluation régulière. En matière de gouvernance, le CA est également soutenu par un comité RSE principalement composé d'administrateurs indépendants et exclusivement féminins. La RSE est donc suivie au plus haut niveau. Elle est orientée sur 4 axes : anti-gaspillage (réduction carbone, mobilité, gaspillage alimentaire et emballage), protection de l'environnement/biodiversité (bio, lutte

contre la déforestation, labels), partenariat local (relation avec les stakeholders locaux, bourse aux dons) et le personnel (bien-être au travail).

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

C'est la façon volontaire dont une entreprise explique tout son programme de développement durable en y associant les stakeholders partner autour de la table. En matière de développement durable, c'est l'ensemble des actions prises qui associent à la fois l'économique, l'environnemental et le social.

En une phrase, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Plein d'opportunités. La crise est toujours une opportunité.

Au niveau de l'impact individuel, qu'est-ce qui a changé pour vous d'un point de vue professionnel ?

Ca a changé mon rythme de travail et mes déplacements. Ca a permis aussi d'organiser différemment mes réunions et mes relations. D'un point de vue personnel, c'est beaucoup plus de travail. Les gens travaillent beaucoup plus digitalement parlant, de 8h à 19h30. Il faut s'habituer à gérer autrement, il faut changer et voir cela positivement. Moi je suis très heureux d'un point de vue bilan carbone parce qu'au-delà du déplacement, il y a le siège central que l'on occupe plus. Même si d'un autre côté, la consommation à la maison a augmenté, il y a un radical changement qui permet de voir les côtés positifs sur ce qu'il faut continuer demain. On est rentré de plain-pied dans le monde du digital et il faut exploiter les côtés positifs et surtout l'aspect humain. Globalement, il y a beaucoup plus d'intensité, d'efficacité et moins de production carbone.

En quoi est-ce que la crise a impacté votre activité et celle de votre entreprise ? Par rapport aux piliers de la RSE par exemple.

D'abord au niveau de notre *business*, on est les privilégiés pouvant continuer de travailler. Chez nous, ça s'est principalement ressenti au niveau du commerce digital. Ca a explosé et les clients se sont habitués à l'utiliser. À côté de cela il y a aussi des adaptations dans nos magasins, d'ordre d'hygiène, de service ou de digitalisation. Nous avons été obligés d'y passer. Il y a aussi une évolution palpable du choix du client. Nous étions prêts, mais on a vu une forte attention dans l'achat des clients d'aller vers du local, du bio, du naturel. Les gens ont plus fait attention à leur santé puisqu'il y a eu des économies qui ont pu être faites. Une forme d'attention également pour *l'environnemental* et notre santé.

Par rapport aux changements que vous avez perçus sur votre entreprise, qu'avez-vous fait différemment depuis le début de la crise?

C'est clair que la notion du localisme est devenue prioritaire avec le bio. Chez nous c'était déjà cultivé depuis longtemps, mais ça s'est intensifié pendant la crise. C'était déjà dans notre programme stratégique, on l'a vécu étape par étape. Chaque année, ça doublait. On s'est rendu compte qu'on avait ouvert une porte RSE à laquelle la population était très sensible, mais à laquelle elle avait peu de répondants sur le marché. La crise est venue complètement accélérer ça. L'utilisation du plastique également. Il y a une chose dramatique aussi, c'est l'augmentation de la pauvreté. Dans nos objectifs, on se focalise sur la transition alimentaire pour tous, c'est-à-dire pouvoir offrir à la clientèle une alimentation respectueuse de la santé, de l'environnement et de la durabilité, tout cela dans le respect des producteurs. Par rapport à ça, il y a eu davantage d'attention portée par nos clients. La crise c'est ça avant tout, un focus sur notre santé. La demande s'est fait beaucoup plus forte et nous avons pu y répondre. Mais on y va prudemment parce qu'on redoute l'après-crise.

Du coup, une fois la crise terminée, qu'est-ce qui selon vous va rester ? Qu'est-ce que vous allez continuer à faire ?

Notre programme de base fait ses preuves et même pendant une crise sanitaire donc on va le continuer. Il n'y a aucune marche arrière à faire, au contraire. Ce qui va continuer de grandir et être développé de toute façon c'est l'aspect digital. La crise provoque une certaine forme de localisme, on l'a vu avec les masques, les gants, etc. Il faut relocaliser le monde industriel et le monde agricole. Au sortir de crise, on doit continuer à entretenir ces discussions avec les stakeholders pour essayer demain de mieux répondre si une autre crise devait arriver.

Dans votre cas donc, la crise a plutôt enclenché des intentions positives envers la stratégie RSE que vous aviez ?

Oui bien sûr. Mais nous avons tout de même été soumis à plusieurs restrictions surtout sanitaires, et des coûts supplémentaires.

Si l'on reprend les ODD et ceux que vous voulez atteindre (..), est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

Elle est accélératrice. Elle est témoin d'une amélioration de pratiques environnementales. Ces ODD vont être le fil conducteur de tout ce qu'on va faire en matière de RSE. Attention tout de même au carbone digital. Grâce aux indicateurs des ODD, je fais énormément de liens avec tout ce que l'on fait au quotidien. Le plus important, ça reste l'être humain. L'ODD qui doit être le plus mis en avant c'est celui sur la lutte contre la pauvreté. Aider au maximum ceux qui en ont besoin. Dans un second temps, c'est la solidarité. On a mis beaucoup de choses en place (plats de restaurants dans les magasins) pour permettre aux uns et aux autres de s'en sortir tout en essayant de satisfaire nos clients. Nous sommes en train de revoir les ODD les plus importants, car nous voulons associer l'intérêt humain, l'intérêt économique et l'intégration de l'environnemental. Vous savez, cette crise a simplement été un catalyseur de cette mise en commun pour pouvoir aller de l'avant. Attention, parce que d'un autre côté elle est destructrice de relations sociales et de valeurs économiques, et on doit voir comment réagir.

Du coup pour vous, c'est principalement les piliers environnemental et social qui sont les plus impactés ?

Tout à fait. Reprenons l'exemple du localisme. Devoir relocaliser les productions industrielles, ça paraît tellement évident. Et ça maintenant c'est la crise qui nous le dit très clairement. Ce que je crois aussi c'est que la crise a remis l'individu au centre de la préoccupation alors que nous sommes dans un référentiel plutôt centré sur l'économie. Cette focalisation à présent sur l'être humain permet de repenser tout autour.

Est-ce que la crise vous permet de donner encore plus de sens à la RSE ?

C'est évident. Mais évitons que la RSE soit une tour d'ivoire dans l'entreprise. Chez nous la RSE, c'est d'abord et avant tout le niveau de prise en compte par mes différents collègues directeurs de ce qui doit être fait en la matière. Chacun doit pouvoir le cultiver à son niveau. Il faut arriver à construire petit à petit un état d'esprit pour pouvoir l'intégrer dans le génome de l'entreprise. Le plus grand défi aujourd'hui c'est de la faire grandir tout en gardant l'être humain, le client au centre et donc peut-être se priver de certaines pratiques qu'on faisait avant et qui ne sont plus légitimes aujourd'hui.

Qu'est-ce qui est pour vous dans cette crise contre-intuitif ?

La communication. Aujourd'hui il faut faire le buzz. Encore plus qu'avant, cette crise met en évidence cette superficialité des informations qu'on communique à tout le monde. On arrive à un moment dans une désinformation qui cache la réalité des choses. Aujourd'hui, beaucoup veulent censurer une partie de l'information. Je suis le premier prêt à reconnaître les défauts d'un groupe comme le nôtre, mais j'explique la cause du problème.

III. Nathalie De Greve – Director Sustainability Coméos – Entretien réalisé le 7 avril 2021

En quelques mots, la RSE, pour vous, qu'est-ce que c'est ?

La RSE c'est un concept large qui comprend les trois piliers (écologie, économie et social) et donc pour le secteur du commerce, les entreprises font des efforts dans les trois piliers.

En quelques mots, comment percevez-vous la crise du Covid-19 ?

Une crise sanitaire qui est entre temps devenue une crise économique, vu les mesures de protection et de confinement. Pas nécessairement pour le commerce alimentaire, mais certainement pour le reste du secteur du commerce et d'autres secteurs.

En quoi est-ce que la crise a impacté votre secteur et particulièrement celui de la grande distribution ?

Pendant le premier confinement, c'était un sérieux défi pour tout bien organiser de manière responsable et en respectant les mesures de sécurité donc c'était d'abord un défi organisationnel. Et en même temps, vu la réaction des consommateurs qui ont fait un rush sur les magasins, c'était d'autant plus difficile au début. D'autant plus qu'il y avait des problèmes de personnels qui tombaient malades donc ils devaient gérer avec un personnel réduit. C'était une période fort chargée pour la distribution alimentaire. Plusieurs enseignes ont dû inviter leur personnel des services centraux pour aider les magasins à suivre donc pour faire en sorte que les rayons soient suffisamment remplis et pour accueillir les clients qui venaient faire leurs réserves.

Et les impacts par rapport aux piliers : social, environnemental et économique ?

En termes de chiffre d'affaires, ils ont connu une augmentation, mais en même temps ils ont aussi connu une augmentation de leurs coûts (désinfecter les caddies, prévoir des agents à l'entrée). Leurs coûts ont clairement augmenté et ce n'est pas négligeable du tout. En bénéfice, ça n'a pas fort changé, je pense, pour les entreprises du secteur alimentaire. Au niveau social, vu que le consommateur ne pouvait plus qu'acheter dans le commerce alimentaire, le nombre d'invendus alimentaires a fortement chuté pendant le premier confinement en tout cas. Donc les invendus que nos entreprises donnaient par exemple aux banques alimentaires a chuté donc par solidarité pour les plus démunis, les supermarchés ont décidé de faire don de produits alimentaires pour que les banques alimentaires aient encore une quantité d'aliments à distribuer vers les personnes en situation critique. Au niveau écologique, les tendances des consommateurs ont certainement évoluées vers plus de produits locaux et sains. Le consommateur a recommencé à cuisiner lui-même et il a acheté plus de produits frais et non transformés. Mais c'était déjà une tendance et les supermarchés essayaient déjà d'offrir beaucoup de produits locaux, mais cette tendance est encore plus accentuée pendant cette année de covid. Ce qui a aussi très fort augmenté c'est

tout ce qui est boîte de repas. Ça a connu un très grand succès. Toujours d'un point de vue écologique, on a vu un switch des consommateurs vers des produits plus emballés parce que les gens avaient peur que d'autres clients auraient éventuellement touchés. Une tendance à plus rechoisir du préemballé.

Qu'est ce qui a été mis en place chez Carrefour et qui va rester ? Non initialement prévu dans leur stratégie RSE de base.

C'est difficile à dire. En fait, quand on fait des enquêtes auprès des consommateurs, on remarque que le consommateur est fort influencé par le sujet dans l'actualité. On remarque des changements chez les consommateurs qui sont clairement liés au contexte Covid. Il faudra aussi voir ça sur du plus long terme, est-ce que ça va rester ou pas. Le consommateur s'adapte vite au contexte et le jour où l'on aura plus un contexte aussi actuel du Covid que maintenant, il changera certainement de nouveau ses habitudes.

Vous pensez que la crise est plutôt accélératrice ou décélétratrice en termes d'évolution RSE ?

Pour la grande distribution, la RSE était déjà au top de l'agenda. Comme on est un secteur en contact direct avec le consommateur, on voit que les consommateurs attendent ça des supermarchés. La crise du Covid a accentué et confirmé certains choix, par exemple le choix pour plus de produits locaux pour essayer de soutenir les agriculteurs belges. Je pense que c'est donc une confirmation d'une tendance qui était déjà là.

Si l'on reprend les ODD et ceux que Carrefour aimerait atteindre (..), est-ce que vous avez le sentiment que la crise accélère ou décélère l'atteinte de ces objectifs ?

Je pense qu'elle peut accélérer, à l'exception d'un objectif. On s'était fixé des objectifs en termes de réduction de déchets sauvages et là on constate clairement que comme les restaurants sont fermés et qu'il y a beaucoup de consommation à emporter, il y a beaucoup plus de déchets sauvages. Ces take away sont souvent consommés sur la voie publique et malheureusement, certains consommateurs jettent leurs déchets par terre et c'est très fort visible. Le problème des déchets sauvage a donc augmenté. Donc aussi longtemps qu'on est dans la crise du Covid 19, on ne va pas atteindre nos objectifs je crains. Pour les autres objectifs, je n'ai pas l'impression que la crise du covid aura spécialement un effet accélérateur. On le saura dans 10 ans.

Est-ce que la crise vous permet de donner encore plus de sens à la RSE ?

On contribue au problème de la mobilité et de la pollution de l'air, dans la mesure où l'on se déplace beaucoup moins. Au niveau de la conscience pour les déplacements (à vélo surtout), je pense qu'il y aura des conséquences positives. J'espère que ça aura aussi un impact positif sur la santé des gens, en tout cas les gens maintenant sont beaucoup plus conscients de ça.

Qu'est-ce-qui est pour vous dans cette crise contre-intuitif ?

Le débat qu'on a souvent c'est que certaines politiques et consommateurs pensent que le problème des déchets sauvages peut être solutionné par un système de consigne. Nous ne sommes pas convaincus étant donné que le problème des déchets sauvages est beaucoup plus large que les canettes et les bouteilles, il y a les masques, les emballages, les take-away, etc. Surtout que ce problème s'est empiré pendant le Covid. Donc c'est bien la preuve qu'on ne peut pas tout consigner. C'est un problème de comportement, tout simplement. On ne va pas solutionner ce problème, ce sont les comportements qui doivent changer. La solution on l'a déjà, ce sont les poubelles de tri mises à disposition qui sont ensuite recyclées. Il y a beaucoup de malentendus sur ce sujet.

