

La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?

Etude de cas au travers du Label Social Belge et du Label Entreprise écodynamique

Mémoire réalisé par

Stéphanie Kampf

Promoteur(s)

Anne-Catherine Provost

Lecteur

Alexandre Di Giacomo

Année académique 2014-2015

Master en Sciences de gestion, finalité 'Révisorat et Expertise-comptable'

Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises est de plus en plus présente dans notre actualité, que ce soit au niveau social (les délocalisations, les conditions de travail, etc.), au niveau environnemental (la pollution, les centrales nucléaires, etc.) ou au niveau économique (les investissements durables). Le jargon relatif à cette responsabilité spécifique ne cesse de se développer, tout comme les instruments mis à la disposition de chacun pour devenir plus responsable.

Parmi ces instruments, nous retrouvons notamment les labels et les certifications, tous deux destinés à assurer une plus grande transparence sur les entreprises, leurs produits et leurs services. Les personnes intéressées par les activités de ces entités demandent de plus en plus de clarté sur les modes de production et les conditions dans lesquelles ces produits et services, qu'ils consomment au quotidien, arrivent jusqu'à eux.

Au vu de la multiplicité des labels et des certificats, nous pouvons estimer qu'un véritable marché s'est développé, incitant les entreprises à se conformer à l'un ou plusieurs de ceux-ci, pour satisfaire la demande de leurs partenaires et de leur clientèle. Ces labels nous permettent de nous assurer que les travailleurs ayant participé à la confection des produits ou la production des services ont un salaire décent, bénéficient de conditions de travail conformes aux normes occidentales et ne sont pas assimilés à des esclaves par leur employeur ; que les normes environnementales ont été respectées et que ce qui est « pris à la Terre » lui est rendu de manière respectueuse ; que les investissements réalisés le sont dans le respect de l'autre, des générations futures et de la planète.

Notre mémoire a pour objet de comprendre la relation existante entre cette Responsabilité Sociale des Entreprises et ces instruments de labellisation, ce qui pousse les entreprises à choisir de se faire labelliser ou certifier, la manière dont elles opèrent leur choix et les conséquences que ces labels ou certificats ont sur leur situation. Bref, nous cherchons à savoir si la certification des entreprises en matière de RSE représente un réel engagement dans cette voie ou non.

C'est au travers d'une analyse poussée de deux labels spécifiques (le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique) que nous avons pu répondre à notre question de recherche « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* »

De notre étude, il est ressorti que l'engagement des entités dans une démarche de labellisation RSE est principalement dû à des convictions personnelles et des pressions internes ou externes à l'entreprise, parfois influencé par les labels et certificats en eux-mêmes, de plus en plus nombreux sur les marchés.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée, de près ou de loin, dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie particulièrement Madame Anne-Catherine Provost, professeur à l'Université Catholique de Louvain, site de Mons. En tant que promotrice, elle m'a apporté conseils, aides et soutiens ; je la remercie également pour le temps qu'elle m'a consacré.

Je tenais ensuite à remercier toutes les personnes qui ont eu la gentillesse de me rencontrer dans le cadre de la partie pratique de ce travail. Sans elles, ce mémoire n'aurait pas eu de raisons d'être.

Enfin, je tenais à remercier ma famille et mes amis, plus particulièrement Mesdemoiselles Julie Pirsoul et Sophie Vandoorne, qui m'ont soutenu durant toute la réalisation de ce mémoire, mais qui ont également participé à son amélioration par leurs conseils et leur relecture.

Table des matières

Introduction Générale	0
Partie 1 : Cadre théorique	5
Introduction	6
Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	7
1. Définitions	9
Section 1. La Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises.....	9
Section 2. Le développement durable	10
Section 3. Les parties prenantes	11
Section 4. Conclusion	12
2. Evolution	12
Section 1. De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Responsabilité Sociétale des Entreprises	12
Section 2. De la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la Responsabilité de Création de Valeur Ajoutée.....	15
3. Et au niveau belge ?.....	18
4. La relation entre la RSE et les entreprises en Belgique.....	20
5. Conclusion.....	21
Chapitre 2 : Les certifications	22
1. Définitions	22
Section 1. Certifications	22
Section 2. Labels	23
Section 3. Normes	24
Section 4. Synthèse	24
2. Les enjeux de la certification, de la labellisation et de la normalisation	25
3. La prolifération des certifications.....	28
Section 1. Une plus grande transparence	29
Section 2. Certifications environnementales, sociales, économiques et transversales	30
Section 3. Les instruments de certification au niveau national	32
Section 4. Les instruments de certification au niveau international	35
4. Les dangers et limites de la (non-)standardisation d'un système de management environnemental	36
5. Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique	38
Section 1. Le Label Social Belge	39
Section 2. Le Label Entreprise écodynamique.....	43
Chapitre 3 : Les propositions.....	48

1. Proposition 1 : Imitation, tendance, effet de mode.....	48
2. Proposition 2 : Multiplicité des labels	49
3. Proposition 3 : Besoin interne	50
4. Proposition 4 : Pressions externes	51
5. Conclusion.....	52
Conclusion.....	54
Partie 2 : Méthodologie	57
Introduction	58
Sélection des entreprises	59
Chapitre 1 : Détermination du panel d'entreprises.....	59
Chapitre 2 : Description des individus	62
Section 1. Le Label Social Belge.....	62
Section 2. Le Label Entreprise écodynamique.....	63
Etude Qualitative.....	67
Chapitre 1 : Le Label Social Belge.....	68
Chapitre 2 : Le Label Entreprise écodynamique	71
Chapitre 3 : Les guides d'entretien.....	73
Section 1. Guide d'entretien à destination des entreprises ayant obtenu le Label Social Belge.....	73
Section 2. Guide d'entretien à destination des entreprises ayant obtenu le Label Entreprise écodynamique	74
Alternative proposée.....	76
Conclusion.....	77
Partie 3 : Analyse des résultats	79
Introduction	80
Chapitre 1 : Analyse des données récoltées	81
1. Proposition 1 : Imitation, tendance, effet de mode.....	81
Section 1. Questions de départ	81
Section 2. Analyse des données.....	81
Section 3. Conclusion	84
2. Proposition 2 : Multiplicité des labels	84
Section 1. Question de départ	84
Section 2. Analyse des données.....	84
Section 3. Conclusion	88
3. Proposition 3 : Besoin interne	89
Section 1. Questions de départ	89

Section 2. Analyse des données	89
Section 3. Conclusion	95
4. Proposition 4 : Pressions externes	95
Section 1. Question de départ	95
Section 2. Analyse des données	95
Section 3. Conclusion	97
Chapitre 2 : Comparaison entre le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique	98
1. Proposition 1 : Imitation, tendance, effet de mode.....	98
2. Proposition 2 : Multiplicité des labels	100
3. Proposition 3 : Besoin interne	101
4. Proposition 4 : Pressions externes	103
5. Label Social Belge versus Label Entreprise écodynamique.....	103
Section 1. Un dossier lourd à préparer	104
Section 2. Des résultats visibles	105
Section 3. Une conscientisation nécessaire des collègues	106
Section 4. La participation de l'ensemble des membres du personnel	107
Section 5. Toujours à faire à la même équipe	107
Section 6. Une évolution possible au sein du label	108
Section 7. Le coût de mise en place	108
Section 8. L'objet de la labellisation	109
6. Conclusion.....	110
Chapitre 3 : Limites du mémoire.....	111
Conclusion.....	113
Conclusion Générale	117

Liste des graphiques

Graphique 1 : Total revenues variations	14
Graphique 2 : Nombre d'entreprises par catégorie d'étoile	60
Graphique 3 : Répartition des entreprises en fonction du statut du label.....	61
Graphique 4 : Nombre d'entités par catégorie d'activité	65
Graphique 5 : Le choix de la labellisation est-il dû à une tendance, un effet de mode ou plutôt à une imitation de la concurrence ?.....	82
Graphique 6 : Eléments de réponse au fait que la labellisation n'est ni une imitation, ni une tendance, ni un effet de mode.....	83
Graphique 7 : Le choix de la labellisation est-il dû à la multiplicité des labels ?.....	85
Graphique 8 : D'autres labels ont-ils été envisagés au moment du choix du label ?.....	85
Graphique 9 : D'autres labels ont-ils été obtenus par les entités ?.....	86
Graphique 10 : Eléments expliquant pourquoi le Label Entreprise écodynamique a été choisi	87
Graphique 11 : Le Label Entreprise écodynamique a-t-il répondu à un besoin interne particulier ?.....	89
Graphique 12 : Besoins internes identifiés par les entités interrogées	90
Graphique 13 : Le Label Entreprise écodynamique constitue-t-il une plus-value pour le site candidat ?.....	92
Graphique 14 : Les enjeux de l'obtention du Label Entreprise écodynamique pour les entités	93
Graphique 15 : Les enjeux financiers du Label Entreprise écodynamique.....	94
Graphique 16 : Les entités sélectionnées ont-elles subi des pressions externes les incitant à se conformer au Label Entreprise écodynamique ?.....	96
Graphique 17 : Pressions ressenties par les personnes rencontrées	97

Liste des annexes

Annexe 1 : Retranscription de l'interview de Monsieur Dieter Vander Beke, directeur a.i. et responsabilité sociale de l'Institut Fédéral pour le Développement Durable.....	134
Annexe 2 : Liste des entreprises ayant obtenu le Label Social Belge	149
Annexe 3 : Liste des entreprises ayant renouvelé ou obtenu le Label Entreprise écodynamique	150
Annexe 4 : Charte du Label Entreprise écodynamique	156
Annexe 5 : Guide d'entretien à destination des entreprises ayant obtenu le Label Social Belge	158
Annexe 6 : Guide d'entretien à destination des entités ayant obtenu le Label Entreprise écodynamique.....	160

Liste des schémas

Schéma 1 – Lien existant entre les normes, les labels et les certifications	25
Schéma 2 – Liens entre la question de recherche et les propositions émises.....	53

Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des entreprises constituant le panel du Label Entreprise écodynamique et leurs caractéristiques	66
Tableau 2 : Liste des entreprises labellisées et leur activité.....	99
Tableau 3 : Les entreprises et leurs labels	100
Tableau 4 : Les entreprises et leur type d'activité.....	102
Tableau 5 : Label Social Belge versus Label Entreprise écodynamique	104
Tableau 6 : Résumé des réponses aux propositions pour les deux labels	114

Introduction Générale

A l'heure actuelle, la Responsabilité Sociale des Entreprises prend de plus en plus d'ampleur, en témoignent les différentes publications sur le sujet¹. Les entreprises et autres organisations recherchent constamment de nouveaux moyens pour améliorer leur performance dans ce domaine, mais également pour communiquer au mieux à propos de leurs efforts réalisés. Deux méthodes sont principalement retenues par les entreprises pour informer leurs parties prenantes de cet engagement : Les rapports de développement durable et l'utilisation de labels (Martin-Juchat, 2007).

Si les rapports extra-financiers² des entreprises sont peu nombreux (seules 49 entreprises établissent un rapport extra-financier en Belgique conformément à la Global Reporting Initiative (GRI, 2015)), les personnes concernées se réfèrent aux labels et certifications obtenus ou créés par les organisations pour se faire une idée des moyens mis en place par celles-ci pour devenir socialement responsable, ainsi qu'aux normes auxquelles les entreprises se conforment (Duong et Robert-Demontrond, 2004).

Comme le souligne à juste titre Business and Society Belgium (a), la RSE³ en Belgique est sur le point d'atteindre son seuil de maturité, les entreprises, toutes tailles confondues, considèrent de plus en plus qu'elle permet d'apporter une valeur ajoutée certaine aux biens et services qu'elles proposent. Le réseau Business and Society Belgium contribue également largement au succès de la RSE auprès des entreprises belges, puisqu'il leur permet d'augmenter leur degré d'implication, de développer une plus grande variété d'initiatives et d'engager un dialogue constructif avec leurs parties prenantes.

Business and Society Belgium a voulu chiffrer cette implication des entreprises belges dans la RSE et s'est donc attelée à établir un baromètre de la Responsabilité Sociétale. Parmi les chiffres les plus marquants, notons tout d'abord que 510 entreprises belges ont accepté de participer à cette étude, participation qualifiée d'importante par la direction du réseau⁴. Ensuite, 76,1% des participants estiment que leur engagement dans un mode de gestion durable s'est accentué au cours des dernières années et 80% estiment que cet engagement va

¹ A titre d'exemples : « *CSR disclosure : the more things change... ?* », Cho et al., 2015 ; « *Corporate social responsibility or CEO narcissism ? CSR motivations and organizational performance* », Petrenko et al., 2015 ; « *The 'Boomerang Effect' of CSR Promotion Campaigns during Corporate Crises* », Vanhamme et al., 2015; ...

² Par rapport extra-financier, nous entendons tout rapport qui n'a pas pour objet d'expliquer les chiffres de l'entreprise auquel il se rapporte. Cela peut être, par exemple, un rapport sur les mesures prises par l'entreprise en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises.

³ Pour des raisons de facilité, nous utiliserons l'abréviation RSE pour Responsabilité Sociale des Entreprises.

⁴ A noter que l'échantillon de départ de Business and Society Belgium n'est pas renseigné dans l'étude, ni si ces 510 entreprises répondantes constituent une part importante de celui-ci ou non.

continuer à augmenter au cours des trois prochaines années. Le renforcement de cette implication dans la RSE passe notamment par la mise en place d'un service RSE spécifique dans l'entreprise (82,5% pour les grandes entreprises, 65% pour les PME et 44% pour les très petites entreprises ayant répondu au questionnaire), ce qui était impensable il y a encore quelques années.

Toujours selon le Baromètre 2011 de Business and Society Belgium (op. cit.), il y a deux raisons principales qui poussent les entreprises belges à s'engager dans la voie de la RSE : D'abord, les entreprises pensent obtenir des avantages plus importants par le biais d'une stratégie durable, et ensuite, elles espèrent pouvoir faire face à certains défis de court terme, de manière plus efficace. Parmi ces défis de court terme, nous retrouvons dans le top 5 l'instabilité économique, le dialogue avec les parties prenantes, les droits de l'Homme, la santé publique et les maladies, et enfin, la pénurie de main d'œuvre qualifiée. A cela s'ajoutent les défis de long terme, tels que le vieillissement de la population et la raréfaction des ressources.

Enfin, seuls 35% des personnes répondants disent avoir recours à la labellisation pour garantir à leur clientèle le respect de critères liés à certains domaines de la RSE.

A la lecture de cette étude, nous sommes en droit de nous poser les questions suivantes : Que signifie « être socialement responsable » ? Qu'est-ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises et comment évolue-t-elle ? Qu'entend-on exactement par labels, certifications et autres normes ? Quels sont les enjeux de la RSE pour les entreprises ? Quels sont leurs liens avec la RSE et ces outils ? Mais également, existe-t-il un lien de causalité entre la RSE et les certifications ? Ces sous-questions vont nous permettre de répondre à notre question de recherche qui est : « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* ».

Notre mémoire présente un intérêt pour les Autorités gouvernementales qui ont mis sur pied divers instruments de certification, avec plus ou moins de succès. Il leur permettra entre autre de connaître les attentes des entreprises, les enjeux qui se profilent derrière la labellisation, dans un but d'amélioration de cette offre de certificat. Nous tenterons donc de comprendre pourquoi certains labels n'ont pas fonctionné, permettant au Gouvernement de remanier ceux-ci dans un souci d'efficacité. Un intérêt est également visible pour les entités elles-mêmes, car notre mémoire mettra en lumière les avantages et inconvénients des

labellisations, mais aussi de connaître la position d'entreprises aux caractéristiques similaires en la matière. Enfin, notre recherche représente un intérêt pour toute personne intéressée de près ou de loin par la RSE.

Pour se faire, nous avons construit notre mémoire en trois parties bien distinctes. Dans la première partie, nous allons poser le cadre théorique de notre recherche, en explicitant les termes relatifs à celle-ci. Ainsi, grâce à la littérature existante sur le sujet, nous pourrions faire le bilan sur l'évolution de la RSE ces dernières décennies, mais aussi sur l'apport des Institutions gouvernementales en la matière. Nous poursuivrons par un état des lieux concernant les certifications, labels et normes, pour ensuite nous concentrer sur deux « produits » purement belge : Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique, qui feront l'objet d'une analyse détaillée dans la suite du mémoire.

Dans la seconde partie, nous aborderons le côté méthodologique, qui nous permettra d'aborder la troisième et dernière partie plus efficacement. Nous expliciterons nos choix en matière de population étudiée, mais également en matière de récolte de données et de leur analyse.

Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous effectuerons une analyse des données récoltées auprès des entités constituant nos deux panels, respectivement 6 entreprises pour le Label Social Belge et 12 pour le Label Entreprise écodynamique. C'est dans cette dernière partie que nous répondrons effectivement à notre question de recherche qui, pour rappel, est : « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* ».

Ces différentes parties nous permettront en dernier lieu de proposer des pistes de développement et d'amélioration au Gouvernement Wallon pour le Label Social Belge et au Gouvernement Bruxellois pour le Label Entreprise écodynamique.

*Partie 1 : Cadre
théorique*

Introduction

Afin d'avoir une meilleure visibilité des différents concepts utilisés dans ce travail, nous avons décidé de séparer cette partie en trois : La première portera sur la RSE, tandis que la deuxième portera sur les certifications, la troisième portant quant à elle sur les diverses propositions découlant des deux premiers chapitres et qui serviront de base à l'étude empirique.

Tout d'abord, nous remettrons en place le contexte dans lequel la Responsabilité Sociale des Entreprises est née et nous essaierons de définir ce concept au mieux, ainsi que certains concepts y afférents. Ensuite, nous parlerons de l'évolution de cette Responsabilité *Sociale* vers la Responsabilité *Sociétale*, et de la Responsabilité Sociétale vers la Responsabilité de Création de Valeur Ajoutée. Nous poursuivrons par ce qui existe au niveau belge et nous terminerons ce premier chapitre en explicitant les liens existants entre la RSE et les entreprises.

Dans le deuxième chapitre de notre revue de littérature, nous définirons ce qu'est une certification, ferons la différence entre celle-ci, les labels et les normes, et nous opérerons une distinction entre les différents types de certifications. Nous nous pencherons par la suite sur la prolifération des certificats, tant au niveau national qu'international et nous exposerons les dangers et limites d'une (non)standardisation d'un système de management environnemental. Enfin, nous terminerons ce deuxième chapitre par la définition des certifications qui seront utilisées dans la partie empirique de ce mémoire.

Pour terminer notre partie théorique, nous énoncerons les différentes propositions qui, selon nous, peuvent expliquer la démarche de labellisation des entreprises. Ces propositions seront de fil conducteur à la « *Partie 3 : Analyse des résultats* ».

L'objectif de cette revue de la littérature est donc de poser le cadre théorique qui nous servira de base dans la partie empirique de notre mémoire, en expliquant dans quel sens nous comprenons les termes utilisés tout au long de notre recherche.

Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises

Apparue dans les années 1950 aux Etats-Unis, la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises a connu sa première définition en 1953, lorsque Bowen a écrit le livre « Social Responsibilities of the Businessman », sur commande du Department of the Church and Economic Life (Gond et Acquier, 2007). Gond et Acquier (Ibid.) ont d'ailleurs effectué une analyse pertinente de cet ouvrage, nous permettant de mettre en lumière le contexte d'apparition de la notion de RSE. Afin d'écrire son livre, Bowen s'est basé sur les pratiques et les déclarations des entrepreneurs de l'époque, le tout dans un contexte de transformation du capitalisme américain. En effet, les entreprises deviennent de plus en plus grandes et la séparation entre la propriété et la gestion de celles-ci offre une base solide à la Responsabilité Sociale, comme le fait remarquer Epstein⁵ (cité dans Gond et Acquier, op. cit.). De ce fait, l'éloignement des créateurs de l'entreprise par rapport à celle-ci augmente le nombre de parties envers lesquelles l'entreprise est redevable (Gond et Acquier, Ibid.). De même, l'émergence des Business Schools américaines, qui proposent un programme de formation large, permet de sensibiliser les dirigeants aux impacts des décisions de gestion qu'ils prennent d'une manière plus générale. Découlant de cette sensibilisation, Gond et Acquier (Ibid., p.9) soulignent que c'est à ce moment-là que « de nouvelles pratiques en entreprises se sont développées (...), suivant une logique « d'essai-erreurs », conduisant au développement de négociations collectives, (...) et, enfin, au développement du mécénat et, plus généralement, des activités philanthropiques. » En effet, selon Weber, la morale protestante dominante aux Etats-Unis induit que les entrepreneurs peuvent accumuler de la richesse, à condition qu'ils la réinvestissent dans leur communauté, dans la société qui les a nourri (Scieur, 2008). C'est ici que nous pouvons remarquer les prémises de ce que sera la RSE à notre époque. Par la suite, la Responsabilité Sociale des Entreprises n'a plus vraiment évolué en tant que telle, mais de nombreux débats ont eu lieu entre les pro-RSE et ceux qui étaient plutôt contre. Pour ceux-ci, l'entreprise doit se focaliser uniquement sur la recherche du profit maximum (Gond et Igalens, 2008).

En Europe comme en Amérique du Nord, la RSE s'est développée fin du 19^e siècle-début du 20^e siècle avec le paternalisme d'entreprise. Toutefois, ce n'est qu'en 1995 qu'elle fait réellement son apparition au sein de l'Union Européenne, grâce à Jacques Delors (président de l'UE à cette époque). Celui-ci lance en effet un appel aux dirigeants de plusieurs

⁵ Epstein E.M. (2002), « The Field of Business Ethics in the United States : Past, Present and Future [1] », *Journal of General Management*, volume 28, n°2, p.1-29

entreprises européennes pour les inciter à s'engager dans un dialogue constructif avec leurs parties prenantes, notamment pour mieux identifier leurs attentes vis-à-vis des entreprises. Cet appel conduira à la signature du « Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale » par ces mêmes dirigeants d'entreprises (RSE.Wallonie, a).

C'est au sommet européen de Lisbonne de l'an 2000 que les chefs d'Etat et de Gouvernements européens sont arrivés à un accord pour « faire de l'Europe l'espace économique *knowledge based* le plus dynamique et compétitif du monde, capable d'un développement économique durable et d'une plus forte cohésion sociale », débouchant sur la collaboration synergique des entreprises (RSE.Wallonie, a). Dans ce cadre, l'Union Européenne a mis en place toute une nouvelle stratégie, visant à atteindre cet objectif, notamment en demandant aux entreprises d'être plus responsables, tant sur le plan social (en matière d'éducation et de formations du personnel, d'organisation du travail, d'égalité des chances et d'intégration sociale) que sur le plan économique et écologique (en matière de développement durable) (Union Européenne, 2000).

Le livre Vert « Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises » a quant à lui été publié en 2001 par la Communauté Européenne. Dans ce document, la RSE y est définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. » Les Autorités Européennes y lançaient un appel aux parties intéressées par la RSE afin de construire un cadre favorisant la RSE au sein de l'Union Européenne, tout en tenant compte des intérêts de chacun. Beaucoup de réponses issues des entreprises allaient dans le même sens : Aucun cadre normatif ne devait être établi par les Instances Européennes pour éviter de brider la créativité et les innovations nécessaires au bon développement de la RSE. A l'inverse, les représentants des travailleurs et les ONG réclamaient un encadrement strict et fort de l'Union Européenne. Les divergences d'opinion étaient telles qu'aucune mesure n'a pu être proposée au Parlement Européen (Gond et Igalens, 2008).

Enfin, en 2011, l'Union Européenne a retenté l'expérience de 2001, en établissant une nouvelle stratégie à destination de l'ensemble des parties prenantes européennes, pour la période s'étendant de 2011 à 2014 (Gond et Igalens, Ibid.).

1. Définitions

Au travers de la mise en contexte effectuée ci-avant, nous avons pu constater que certains termes revenaient souvent lorsqu'il s'agit de RSE : Ainsi, le développement durable en est un exemple. Mais ce n'est pas le seul puisque les parties prenantes reviennent également régulièrement dans les différentes publications sur le sujet. C'est pourquoi nous allons à présent nous concentrer sur les définitions de ces concepts.

Section 1. La Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises

Depuis son apparition dans les années 1950 et la définition que Bowen en a fait, la RSE a fait l'objet de nombreuses recherches et de nombreuses tentatives de définitions. Selon lui, « La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation des hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société. » (Bowen, 1953, p.6). Depuis, aucun accord international n'est intervenu sur la question et ces définitions continuent de proliférer (Les Nations Unies, 2004). Toutefois, certains éléments reviennent de manière récurrente dans ces définitions. Ainsi, Cailleba et Cuevas (2013, p. 179) disent-ils que la « responsabilité sociale (en interne) et sociétale (vis-à-vis de la société) représentent des actions menées par l'entreprise au-delà de ses obligations légales pour aider les personnes et la société civile. ». Pour le Business for Social Responsibility (Les Nations Unies, 2004), la RSE implique un comportement permettant de répondre aux attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise, d'un point de vue éthique, juridique, commercial et civil, au travers d'un ensemble de politiques, pratiques et programmes intégrés dans la démarche de l'entreprise. Au niveau des organisations internationales, le Forum économique mondial ajoute : « La citoyenneté d'entreprise peut se définir comme la contribution que l'entreprise apporte à la société au travers de son activité propre, de son investissement social et de ses programmes philanthropiques, ainsi que de sa participation à la vie publique. » (Les Nations Unies, 2004, p. 25). Enfin, Visser (2011, p.7) définit la RSE comme suit : « CSR is the way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement. (...) CSR is an integrated, systemic approach by business that builds, rather than erodes or destroys, economic, social, human and natural capital. ». Les points sur lesquels chacun semble s'accorder sont donc les suivants : C'est un engagement des entreprises à modifier leurs comportements, dans le but de répondre aux attentes de la Société dans son ensemble. Les

manières d'y parvenir sont également souvent les mêmes : Des actions propres de l'entreprise, menées au niveau social et commercial.

Mais cet engagement de l'entreprise dans la RSE parvient avant tout d'une prise de conscience de celle-ci. Ainsi, Helfrich (2010, p. 3) affirme que « La RSE désigne la prise en compte par une entreprise de son impact global sur la société, ce qui suggère une réaction de l'entreprise pour améliorer la situation. ». L'engagement de l'entreprise dans la RSE repose donc avant tout sur la prise de conscience de son impact personnel, en tant qu'acteur de la société, sur la société.

Section 2. Le développement durable

Bien que le développement durable soit un terme souvent associé à la RSE, il existe beaucoup moins de divergences d'opinions ou de visions différentes de ce qu'il est véritablement, quel que soit l'endroit où on le définit. Toutefois, il existe une certaine difficulté de compréhension sur ce qu'est réellement le développement durable.

Ainsi, selon la Communauté Européenne, « le développement durable est un processus qui vise à concilier le développement économique et la protection des équilibres sociaux et environnementaux. » (Communauté Européenne, 2006). Au Québec, la Commission Brundtland (1987, p.213) propose la définition suivante : « Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. ». Cependant, selon Redcliff (2005), cette définition de ce qu'est le développement durable est plutôt simpliste et non adaptée à la réalité. En effet, la définition des besoins change d'une génération à l'autre, du fait même du développement, mais elle change également en fonction de la culture et de l'endroit dans lequel nous nous trouvons. L'auteur souligne également la difficulté de savoir ce qui est réellement durable et ce qui ne l'est pas. D'après Hopwood, Mellor et O'Brien (2005), il existe un lien certain entre les problèmes environnementaux, socio-économiques et les préoccupations concernant le futur de l'humanité. Selon ces auteurs, le concept de développement durable découle de la conscience grandissante que la Société a de ces problèmes. Ils soulignent également le fait que ces problèmes environnementaux sont à considérer d'un point de vue global et non local, rejoignant ainsi ce que Redcliff (2005) avançait.

D'autres auteurs, tels Dubois et Mahieu (2002), affirment que le terme « durable » signifie que la croissance économique doit s'autoalimenter, permettant d'éviter des charges de

dettes trop importantes pour les générations futures, mais pas seulement. La durabilité désigne également la capacité de l'Homme à préserver la nature et ses ressources naturelles, notamment en luttant contre la pollution engendrée par sa consommation, dans le seul but de transmettre ce capital naturel aux générations suivantes.

Section 3. Les parties prenantes

Dans l'ensemble de la littérature que nous avons eu l'occasion de lire lors de la construction de cette partie théorique, nous avons pu constater que le terme « parties prenantes » revenait de manière régulière. Surtout lorsqu'il était question de certification (nous détaillerons ce point dans le second chapitre de cette revue de littérature). De ce fait, nous allons également tenter de les définir.

Selon El Abboubi (2013) il existe 6 approches différentes permettant de définir ce que sont les parties prenantes. Dans le cadre de ce mémoire, nous ne retiendrons que celles qui nous semblaient les plus pertinentes. La première concerne l'approche relationnelle et a été définie par Rhenman et Stymne⁶ (cité dans El Abboubi, op. cit., p.50) : Selon eux, les parties prenantes sont « les groupes qui dépendent de l'entreprise pour réaliser leurs propres buts ou les groupes dont dépend l'entreprise pour assurer son existence ». La seconde considère plutôt le point de vue juridique et est donnée par Clarkson⁷ (cité par El Abboubi, Ibid., p.50) qui dit que les parties prenantes sont « les personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, des propriétés, droits ou intérêts dans l'entreprise et ses activités passées, présentes ou futures ». La dernière est relative aux contributions apportées par les parties prenantes et nous est donnée par Wicks et alii⁸ (cité par El Abboubi, Ibid., p.50). Ceux-ci estiment que la participation des parties prenantes à l'activité de l'organisation permet de lui donner un sens et de la définir en tant que telle.

Comme nous pouvons le constater, un élément en particulier revient dans ces trois définitions : La relation existante entre l'entreprise/l'organisation et l'ensemble des individus et des groupes qui sont, à un moment ou à un autre, en relation avec elle.

⁶ Rhenman E. et Stymne B. (1965), « Corporate Management in a changing world », Stockholm, Aldus/Bonniers

⁷ Clarkson M.B.E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117

⁸ Wicks A.C., Gilbert D.R. et Freeman R.E. (1994), « A feminist reinterpretation of stakeholder concept », *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 475-497

Section 4. Conclusion

Comme nous avons pu le constater au travers de ces différentes définitions, la RSE est aujourd'hui plurielle. La Responsabilité Sociale des Entreprises est en effet composée de trois volets principaux que sont les préoccupations sociales, environnementales et économiques. Ces préoccupations ont avant tout un objectif commun : Etablir un modèle économique respectueux des conditions sociales des individus nécessaires à son essor et respectueux de l'environnement dans lequel il se développe, dans une optique de durabilité. Pour cela, la participation des parties prenantes à ce développement économique est nécessaire et la vision de chacune d'entre elles doit être prise en compte, afin justement de prendre en compte la dimension du respect et de la durabilité. Ce modèle économique doit être mis en place au sein des entreprises et organismes constituant la base même de l'économie, au niveau de sa direction qui a plein pouvoir pour diriger ces entités dans la bonne voie, celle qui respectera une certaine éthique dans ces activités.

2. Evolution

Après avoir établi le contexte d'apparition de la RSE et défini les termes y relatifs qui nous semblaient pertinents dans le cadre de notre mémoire, nous allons à présent expliquer l'évolution de la RSE au travers de 2 phases différentes, à savoir :

- Le passage de la Responsabilité *Sociale* des Entreprises à la Responsabilité *Sociétale* des Entreprises (Section 1) ; et
- Le passage de la Responsabilité *Sociétale* des Entreprises à la Responsabilité de Création de Valeur Ajoutée (Section 2).

Enfin, pour terminer cette partie, nous nous attarderons sur ce qui se passe en matière de RSE au niveau belge.

Section 1. De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Responsabilité Sociétale des Entreprises

En réalité, bien que les deux termes soient utilisés dans la littérature francophone, il n'existe pas de différence à proprement parler entre la Responsabilité « Sociale » et la Responsabilité « Sociétale » des Entreprises. Les définitions respectives, telles que reprises dans le Petit Larousse illustré (2013) de ces deux termes sont les suivantes : « Social : (1)

Relatif à une société, à une collectivité humaine ; (...) (4) qui concerne les rapports entre les divers groupes ou classes qui constituent la société » et « Sociétal : Relatif aux divers aspects de la vie sociale des individus, à la société qu'ils forment ». Comme nous pouvons le constater, les mots « Social » et « Sociétal » sont tous deux liés aux relations existantes entre les individus et les groupes d'individus constituant la Société au sens large, la Communauté. Ainsi, comme Frederick⁹ le souligne (cité dans Carroll, 1999, p. 271), le terme anglais regroupe ces deux termes, puisque selon lui, « La responsabilité sociale signifie que les hommes d'affaires doivent surveiller les opérations du système économique afin qu'elles respectent les attentes du public. Et cela signifie que les moyens de production de l'économie doivent être utilisés de telle manière à ce que production et distribution améliorent le bien-être socio-économique. » De même, McGuire¹⁰ (cité dans Carroll, Ibid., p.271) insiste sur le fait que les entreprises n'ont pas seulement des obligations économiques et légales, mais qu'elles en ont également envers la Société qui les accueille et les tolère. L'industrie dans son ensemble doit en fait agir comme un citoyen le ferait. Le Comité pour le Développement Economique¹¹ (cité dans Carroll, Ibid., p.274) va établir quant à lui une définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises selon trois cercles, incorporés les uns dans les autres : Dans le cercle intérieur, nous retrouvons le cœur même de l'activité économique, à savoir une exécution efficace de la fonction économique via la production de biens, la création d'emplois et la croissance économique. Le deuxième cercle correspond à la conscience qu'ont les entreprises des changements dans les valeurs et les priorités sociales, telles que le respect de l'environnement, la relation avec les travailleurs ou encore une meilleure réponse aux attentes des consommateurs en matière d'informations. Enfin, dans le cercle extérieur, nous retrouvons les nouvelles responsabilités que les compagnies doivent assumer pour devenir actives dans la protection de l'environnement. Dans les années 1970, Davis¹² (cité dans Carroll, Ibid., p.277) va même jusqu'à dire que la Responsabilité Sociale commence là où la loi se termine, arguant qu'on ne peut qualifier une entreprise de socialement responsable si elle ne fait que se conformer aux exigences minimales.

⁹ FREDERICK W.C. (1960), « The growing concern of over business responsibility », *California Management Review*, 2, pp. 54-61

¹⁰ MCGUIRE J.W. (1963), *Business and Society*, New-York: McGraw-Hill

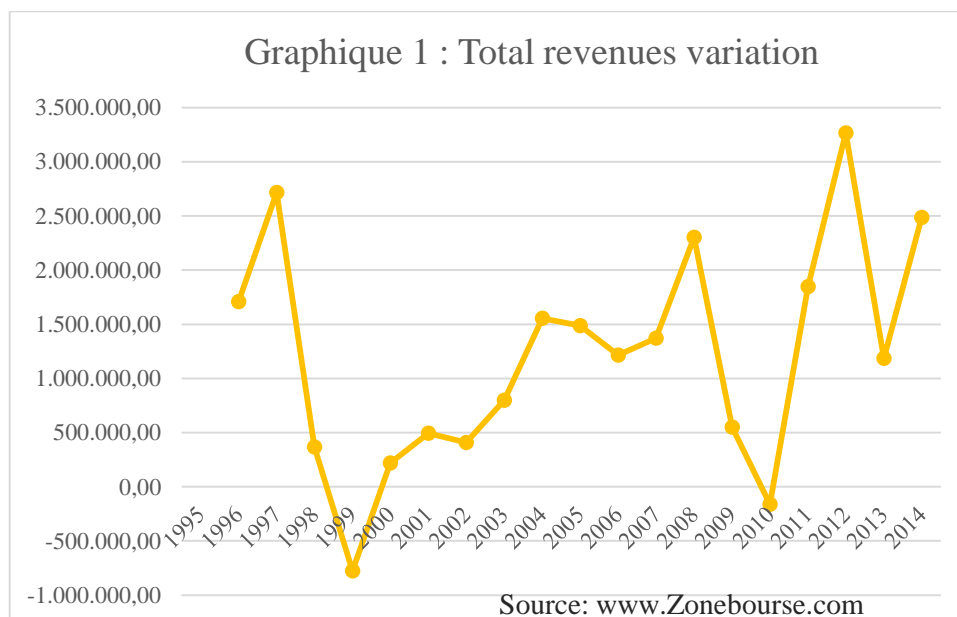
¹¹ Committee for Economic Development (1971), *Social responsibilities of business corporations*, New-York: Author

¹² DAVIS K. (1973), « The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, 16, pp. 312-322

Toutefois, Visser (2011) fait une distinction entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la contribution sociétale de celles-ci. En effet, selon cet auteur, la contribution sociétale fait partie intégrante de la RSE et concerne plus particulièrement l'orientation des politiques des entreprises vers les attentes de leurs parties prenantes. Ces politiques sont principalement liées à la philanthropie, aux pratiques de travail équitable et à l'intégrité de la chaîne de production.

Comme le souligne Chauveau et Rosé (2003), cette contribution sociétale n'est apparue que dans les années 1990, lorsque les Organisations Non Gouvernementales¹³ et certains auteurs ont commencé à pointer du doigt ces multinationales à la bonne réputation et qui, en réalité, ne respectaient pas les bonnes pratiques sociales et environnementales dont elles se vantaient. Le sentiment de trahison que ressentent les parties prenantes de ces grandes entreprises est d'autant plus fort que celles-ci ne correspondent pas à l'image qu'ils en avaient.

Les différentes révélations faites par ces ONG sont comme des électrochocs pour les consommateurs, qui prennent conscience que les discours des entreprises ne reflètent pas forcément la réalité. Ainsi, par exemple, lorsque la révélation fut faite que certains produits du géant Nike étaient fabriqués par des enfants, la marque a vu son chiffre d'affaires baisser l'année d'après, son revenu net diminuant même de 50% (Zone Bourse.com).



¹³ Ci-après, ONG.

Ci-dessus, un graphique représentant la variation du chiffre d'affaires total de la compagnie Nike entre 1996 et 2014. Comme nous pouvons le constater, entre les exercices 1996-1997, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,7 millions de dollars. Entre 1997 et 1998, soit l'année des révélations concernant l'utilisation de mineurs pour la conception des produits Nike, la marque enregistre une variation négative de près de 2,3 millions de dollars. Le même scénario se reproduit entre 1998 et 1999, la firme enregistrant de nouveau une baisse de son chiffre d'affaires, atteignant son niveau le plus bas (chiffre d'affaires : 8.776.900\$; variation totale entre 1996 et 1999 : 3.492.114\$).

Nike n'est bien sûr pas la seule entreprise à être concernée par ce type de révélations, entraînant à chaque fois des impacts négatifs sur les résultats financiers des multinationales visées. Suite à ces mauvais résultats, les entreprises concernées n'ont pas eu d'autres choix que de revoir leurs manières de faire et de communiquer. D'autant plus que les ONG disposent d'armes redoutables pour combattre les mauvais comportements de ces multinationales : L'Internet et sa diffusion rapide d'informations, les médias et les boycotts. Nike s'est ainsi associé à Gap (autre fabricant américain) et à la Banque Mondiale afin de créer l'ONG Global Alliance, chargée d'auditer les sous-traitants des deux géants américains et d'émettre des rapports sociaux, souvent au détriment des deux entreprises (Chauveau et Rosé, 2003).

Fini de jouer avec l'étiquette socialement responsable, les entreprises ont évolué vers une véritable responsabilité sociétale, rendant des comptes à la Société. Voyons à présent vers quoi cette Responsabilité Sociétale semble tendre dans le futur.

Section 2. De la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la Responsabilité de Création de Valeur Ajoutée

Lors de la création d'une entreprise, le but recherché par ses fondateurs est la pérennité¹⁴ de celle-ci. En effet, pourquoi créer une entreprise si ce n'est pour qu'elle dure dans le temps, pour qu'elle évolue ? Or, pour que cela soit faisable, il faut avant tout que l'entreprise soit rentable. Mais à l'heure actuelle, nous ne pouvons plus considérer le développement d'une entreprise sans prendre en compte les impacts qu'elle aura sur son environnement, qu'ils soient immédiat ou non.

¹⁴ Nous ne tenons pas compte ici des sociétés momentanées.

Comme le souligne le Mouvement des Entreprises de France (Guerra, 2007, p.215) « la création de valeur est la principale fonction de l'entreprise s'engageant dans une démarche de développement durable. (...) elle décide de s'engager dans un processus d'amélioration continue afin de pouvoir répondre le mieux possible à l'ensemble de ses parties prenantes : actionnaires, partenaires financiers, clients, collaborateurs, représentants de la société civile. » De plus, comme le précise Visser (2011), la création de valeur a un but de développement économique, poursuivant l'enrichissement des actionnaires et des dirigeants d'entreprises, mais ce n'est pas pour autant qu'elle ne peut participer à l'amélioration du contexte économique dans lequel l'entreprise se situe.

Comme l'ont souligné Porter et Kramer (2011), les entreprises sont aujourd'hui considérées comme étant responsables d'une bonne partie des problèmes sociaux, environnementaux et économiques que nous rencontrons, perdant ainsi leur légitimité auprès de leurs parties prenantes. Selon les deux auteurs, la création de valeur pourrait aider les organisations à reprendre cette légitimité, mais pour cela, les dirigeants et les managers ont besoins de développer de nouvelles compétences et connaissances. Mais avant même de développer celles-ci, ils doivent prendre conscience du fait suivant : Le concept de création de valeur prend en compte les besoins sociétaux, en plus des besoins économiques. La création d'une valeur partagée tant par l'entreprise que par ses parties prenantes permet donc à l'organisation d'être socialement responsable, tout en développant des externalités positives pour elle-même. La Responsabilité de Création de Valeur correspond donc à la responsabilité qu'ont les entreprises de développer des politiques et des mesures permettant, d'un côté, de développer la compétitivité des entreprises et de l'autre, de promouvoir les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles elles se trouvent. La Création de Valeur, c'est donc l'identification et le développement des relations existantes entre le progrès social et le progrès économique. Cette définition est d'ailleurs reprise par Business and Society Belgium (b), qui ajoute que les besoins de la société en matière de RSE sont tels qu'ils correspondent à un véritable marché potentiel, sur lequel les entreprises se doivent d'être pro-actives. En effet, elles peuvent se lancer comme défis de proposer des biens et des services répondant aux problèmes sociétaux tels que la mobilité, le vieillissement de la population, les enjeux environnementaux, etc. Tout en gardant à l'esprit que ces biens et services proposés doivent, en plus d'être profitables pour les entreprises, l'être également pour la Société dans son ensemble.

Enfin, le concept de Création de Valeur Ajoutée peut trouver à s'appliquer sur plusieurs niveaux :

- Tout d'abord, les produits et services proposés doivent répondre à un besoin de la société, tant dans le respect de l'écologie que du côté social ;
- Ensuite, il doit y avoir un développement de la coopération au sein de la chaîne de production, entraînant une meilleure productivité et ayant donc un impact positif sur les fournisseurs ;
- Enfin, la collaboration et la coopération entre les divers acteurs concernés doivent avoir des impacts positifs sur la communauté dans laquelle ces collaboration et coopération ont lieu.

De même, comme le souligne Chauveau et Rosé (2003), les entreprises ne peuvent plus se contenter d'un rôle de mécène dans les communautés dans lesquelles elles se trouvent. Elles doivent s'investir dans le développement de ces communautés, par le biais d'actions utiles et profitables pour tout le monde, tout en restant transparentes. Ce qu'elles doivent développer, c'est un partenariat, une relation de long terme avec leurs parties prenantes, basé sur l'échange et la confiance. L'évolution de la conscience collective envoie d'ailleurs un message clair aux firmes : Selon un sondage réalisé par IPSOS en 1999, 90% des personnes interrogées « seraient plus enclin[e]s à acheter des produits d'une société dont [elles] connaissent l'investissement sociétal (...) ». De même, elles déclarent que leur attachement à l'entreprise qui les emploie serait d'autant plus grand si celle-ci était socialement engagée.

La Création de Valeur Ajoutée repose donc avant tout sur la réponse à des problèmes sociétaux, dans le respect de l'environnement et des communautés concernées, et ce, dans un but de collaboration avec ces communautés. Mais cette Création de Valeur Ajoutée doit aller au-delà de la création d'emplois dans une communauté ou de la fourniture de biens et de services à cette même communauté. Cet engagement peut se matérialiser par des dons financiers, bien sûr, mais pas uniquement. Des dons en produits ou en équipements, de la main d'œuvre bénévole, la mise à disposition de compétences professionnelles recherchées, etc. font partie de cette Création de Valeur Ajoutée. Les entreprises ne doivent pas uniquement réfléchir à ce qu'elles peuvent apporter à la Société, elles doivent également se pencher sur des pistes de réflexion visant à réduire leurs impacts négatifs sur leur environnement, qu'il soit direct ou indirect (Chauveau et Rosé, 2003).

3. Et au niveau belge ?

La Belgique, en tant que membre de l'Union Européenne, est un pays relativement actif en ce qui concerne la RSE, puisque plusieurs initiatives sont en développement depuis plusieurs années. Ainsi, par exemple, retrouve-t-on la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD, b) créée en 1997 et dont l'une des missions est de rédiger des plans d'actions pour le gouvernement belge, grâce à des groupes de travail. Il existe d'ailleurs un groupe de travail dédié à la Responsabilité Sociétale, qui s'occupe principalement de coordonner des actions dans le but de stimuler, faciliter et promouvoir la RSE en Belgique, mais qui a également pour mission d'établir un cadre de référence belge en matière de RSE (CIDD, c). L'Institut Fédéral pour le Développement Durable publie quant à lui un rapport bisannuel de développement durable, apportant ainsi une description de la situation belge, une analyse politique fédérale et des perspectives d'avenir.

Nous avons pu constater que des initiatives étaient aussi mises en place au niveau régional. La Région Wallonne a, par exemple, créé un site internet promouvant la RSE, recensant les avantages pour les entreprises, ainsi que les outils pouvant être utilisés par celles-ci pour mesurer leur degré d'implication dans le développement durable, en fonction de leur secteur d'activité (RSE.Wallonie, b). La Région Wallonne met d'ailleurs en avant le fait que la Belgique soit l'un des seuls pays de l'UE à proposer un label pour une production socialement responsable. C'est le Label Social Belge, qui sera plus amplement défini dans le deuxième chapitre de cette revue de la littérature.

Côté flamand, un site internet est entièrement dédié à la Responsabilité Sociale des Entreprises (Kenniscentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Celui-ci reprend notamment des informations générales sur la RSE comme les différents sujets traités par la RSE (Ecologie, Etres humains, Communauté, Economie), donne des conseils permettant à chaque entreprise d'entamer son chemin sur la voie de la RSE et propose toute une série d'instruments permettant de se développer de manière responsable (réseaux d'apprentissage, instruments RSE numériques, etc.).

Des initiatives sont également à souligner dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ainsi, le département Bruxelles Environnement a été créé dans le but de gérer au mieux l'environnement à Bruxelles, en effectuant des recherches ou en conseillant les entreprises présentes sur le sol bruxellois et qui souhaitent s'engager dans un management responsable.

C'est dans cette optique que le Label Entreprise écodynamique, qui sera étudié dans le chapitre 2 de cette revue de la littérature, a été développé. Il est octroyé uniquement aux entreprises situées sur le sol bruxellois et s'engageant en RSE (Be chez vous).

Enfin, Business and Society Belgium (c), l'antenne belge de CSR Europe, s'occupe de promouvoir les pratiques considérées comme socialement responsables, des entreprises situées sur le sol belge. Ainsi, cette antenne belge insiste sur le fait que la RSE a deux objectifs prépondérants : « [L'optimisation] de la création d'une communauté de valeurs pour toutes les parties prenantes et l'ensemble de la société » et « [le recensement, la prévention et l'atténuation des] effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »

A côté des initiatives gouvernementales, nous retrouvons également des initiatives privées, bien que celles-ci soient établies en collaboration avec les pouvoirs publics. Ainsi, l'Institut des Réviseurs d'Entreprises organise depuis 16 ans l'Award for Best Belgian Sustainability Report, poursuivant ainsi quatre buts bien définis :

- Inciter les organisations à établir un rapport sur leurs activités en ce qui concerne le développement durable et à proposer des lignes de conduite sur les meilleures pratiques dans ce contexte ;
- Encourager la validation externe de l'information non-financière par les réviseurs d'entreprises enregistrés auprès de l'IRE ;
- Augmenter la conscience qu'ont les entreprises sur l'utilité d'établir un rapport concernant les problèmes de durabilité, un tel rapport pouvant servir d'outil pour les aider à s'engager dans un dialogue transparent et effectif avec les parties prenantes ;
- Encourager l'intégration de la responsabilité sociale au sein des organisations et récompenser la communication transparente et pertinente sur le développement durable.

Comme nous pouvons le constater, des initiatives sont donc à saluer dans les trois régions du pays, que ce soit sur le plan public ou privé.

4. La relation entre la RSE et les entreprises en Belgique

Comme le souligne la Région Wallonne via son site internet « RSE.Wallonie » (c), la majorité des grandes entreprises sont actives en matière de RSE, notamment parce que les pressions exercées tant par les marchés - en ce compris, les marchés financiers - et les agences de notation sociétales sont de plus en plus fortes. Ainsi, nous avons pu constater sur le site de CSR Europe qu'un véritable réseau s'était développé à travers l'Europe, regroupant 39 organisations nationales partenaires (telle la branche belge Business and Society) et plus de 10.000 entreprises en Europe. Nous pouvons alors parler d'entreprises réactives.

Mais les multinationales ne sont pas les seules à s'intéresser à la RSE et les PME s'engagent également de plus en plus sur cette voie, soit en raison de demandes explicites ou implicites des gouvernements, soit en raison de pressions effectuées par les marchés. Il est toutefois à noter que cet engagement est plus lourd pour les petites infrastructures, notamment au niveau du coût qu'il entraîne, par exemple pour être conforme à certaines normes ou standards (RSE.Wallonie, d). Il va donc de soi que les gouvernements fédéraux et régionaux doivent mettre en place des politiques visant à aider ces PME à développer un engagement plus fort en matière de RSE, par le biais, par exemple, d'incitants fiscaux. Ainsi, il existe de nombreuses spécificités au niveau de la RSE dans les PME, comme l'ont souligné Bocquet et Mothe (2013). Pour que la RSE puisse connaître le même succès dans les PME que dans les entreprises de taille plus importante, il était important de trouver un moyen de la conduire de manière efficace. Ce moyen se décline en trois axes : Le développement durable, la gestion responsable de l'entreprise et la conviction du dirigeant.

Le développement durable ayant été développé dans la « *Section 2. Le développement durable* »¹⁵ de ce mémoire, nous ne reviendrons pas dessus. Par gestion responsable, les auteurs entendent par exemple le développement d'une stratégie axée sur la RSE, favorisant l'innovation de procédés ou de produits et fournissant des ressources indispensables à l'entreprise qui développe cette stratégie. Les innovations développées conduisent quant à elles à la création de valeur, c'est-à-dire à la volonté des consommateurs de payer plus pour un produit ou un service qualifié de responsable. Enfin, pour que l'innovation puisse être considérée comme un vecteur efficace de la RSE, il est préférable que cette innovation devienne « le cœur de son engagement concurrentiel » (Bocquet et Mothe, 2013 ; Ingham et al., 2011).

¹⁵ Section visible en page 10

Comme nous pouvons le voir, l'innovation et la motivation du dirigeant d'entreprise tiennent une place importante dans l'instauration de démarches RSE au sein d'une PME. La question reste posée de savoir si ces spécificités des petites structures, comme les qualifient Bocquet et Mothe, en sont réellement ou si elles ne s'appliquent pas à toutes les structures, indépendamment de leur taille.

5. Conclusion

Après avoir expliqué le contexte d'apparition de la Responsabilité Sociale des Entreprises, nous en avons défini les termes y afférents qui nous semblaient les plus pertinents, tels que le développement durable et les parties prenantes. Nous avons, par la suite, enchaîné sur l'évolution de ce concept vers la Création de Valeur Ajoutée, en mettant en avant le fait que la création de valeur était une condition sine qua none dans la prise en compte de la Société comme partenaire de développement de l'entreprise. Nous nous sommes également penchés sur la position de la Belgique en matière de RSE, que ce soit au nord ou au sud du pays, en passant par la capitale. Enfin, nous avons terminé ce premier chapitre par une explication des relations existantes entre la RSE et les entreprises. A présent, nous allons nous pencher sur les certifications.

Chapitre 2 : Les certifications

Le champ de la Responsabilité Sociale des Entreprises étant vaste, de plus en plus de normes, labels, certifications, ont vu le jour pour lui apporter une certaine légitimité. En effet, la RSE s'intéresse tant à la bonne gestion des organisations et aux bonnes pratiques des affaires, qu'aux droits de l'Homme, aux relations et conditions de travail, ou encore à l'environnement et à l'engagement sociétal. Les parties prenantes des organisations, à tous les niveaux, demandent de plus en plus d'assurance quant à la conformité de ces entreprises à ces différents centres d'intérêts. C'est dans de ce contexte que de multiples outils de labellisation, tels que les certificats, les labels et les normes, ont vu le jour.

Nous allons à présent nous attarder sur ceux-ci, en commençant par une définition de chacun de ces termes. Ensuite, nous nous pencherons sur la prolifération de ces certifications, normes et labels, pour nous intéresser par la suite aux dangers et limites de la (non-)standardisation d'un système de management environnemental. Enfin, nous terminerons par une présentation des outils (le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique) retenus pour notre étude de cas.

1. Définitions

Au regard de la littérature existante sur le sujet, nous avons pu remarquer que certains termes étaient peu ou pas définis, et qu'ils étaient même utilisés comme synonymes. Il est aujourd'hui incontestable que ces trois mots sont liés les uns aux autres. La question qui demeure est : Dans quelle mesure ? Nous allons donc commencer par une définition de ces trois termes avant d'entrer dans le vif du sujet.

Section 1. Certifications

Le terme « certification » est souvent utilisé dans le cadre de la RSE lorsqu'une entité se conforme à l'une ou plusieurs normes. La définition trouvée dans le Petit Larousse illustré (2013) est la suivante : « Attestation de conformité d'une denrée ou d'un produit à des caractéristiques ou à des normes préétablies ». Grenard (1996) ajoute à cette définition le fait que la certification est délivrée par un organisme tiers.

Quant à la définition donnée par l'International Standard Organization (I.S.O, a), nous pouvons dire qu'elle est un mélange des deux définitions données ci-dessus : « Assurance

écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques »¹⁶.

Au vue de ce que nous avons pu lire dans la documentation existante, nous pouvons dire qu'il existe un consensus quant à l'interprétation de ce qu'est une certification.

Section 2. Labels

Le label peut revêtir de nombreuses formes différentes, porter sur de nombreux sujets et concerner plusieurs domaines, comme en atteste le Guide des labels pour une consommation responsable, sur le site Infobel.be. Leur multiplication est toutefois rarement accompagnée d'une définition de ce qu'est réellement un label et après nos recherches, nous n'en avons trouvé que deux.

La première nous vient du Petit Larousse illustré (2013) et stipule que le label est « une marque distinctive créée par un syndicat professionnel et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, en garantir la qualité et la conformité avec les normes de fabrication ». La seconde nous vient de la Région Wallonne qui explique que le label représente la conformité d'un produit, d'un service ou d'une entité à un cahier de charges proposé par des associations, ONG ou gouvernements, reposant sur un contrôle externe (RSE.Wallonie, e).¹⁷

Au travers de ces définitions, nous pouvons donc constater que label et certification sont relativement proches et concernent tous les deux la conformité d'une entreprise, d'un produit ou d'un service, à des caractéristiques prédéfinies par un organisme indépendant. Toutefois, Dieter Vander Beke, directeur a.i. de l'Institut Fédéral pour le Développement Durable et coordinateur Responsabilité Sociale, fait une différence subtile entre certification et label : Le certificat est plutôt destiné à une entreprise dans son ensemble, tandis qu'un label vise plutôt un produit ou un service particulier, et non pas une entreprise¹⁸. Quoiqu'il en soit, nous pouvons dire que ces deux termes sont bel et bien liés.

¹⁶ Pour des exemples de certifications, voir chapitre 2, point 2.3., sections 1 à 3, page 33

¹⁷ Pour des exemples de labels, voir chapitre 2, point 2.3., sections 1-3, pages 30 et 33

¹⁸ Entretien avec Dieter Vander Beke à propos du Label Social Belge, annexe n°1, page 134

Section 3. Normes

Tout comme pour les deux premiers termes, il n'y a pas beaucoup de différences au niveau de la compréhension de ce qu'est une norme. Pour Grenard (1996), la norme est avant tout un document déterminant les caractéristiques de biens, services ou processus d'un point de vue technique, élaborée à partir d'un consensus entre les parties intéressées, dans le but de résoudre un problème répétitif. Du point de vue de Helfrich (2010, p.1), « les normes sont des outils de régulation particuliers, portant sur des sujets multiples et variés ». L'auteur ajoute dans un article paru 3 ans auparavant que la norme correspond à un référentiel commun, proposant une solution collective aux problèmes organisationnels par le biais d'une standardisation des pratiques (Helfrich, 2007). Enfin, la dernière définition que nous avons retenue dans le cadre de cette revue de littérature, est celle donnée par le Petit Larousse illustré (2013), qui définit la norme comme étant la « règle fixant les conditions de réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité. »

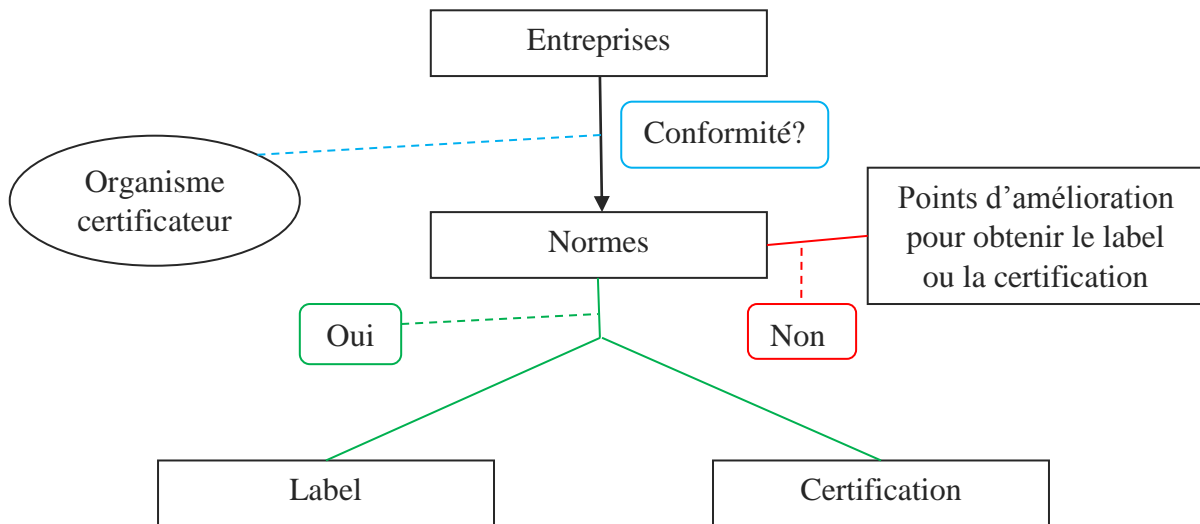
En conclusion, ce que nous pouvons tirer de ces différentes visions de ce qu'est une norme, c'est qu'elle a avant tout un objectif d'unification, de réponse à un besoin ou à une demande effectuée par des tiers. La norme conserve les particularités et spécificités propres au produit ou au service auquel elle se rapporte, l'essentiel dans le cas de la norme étant de répondre à un besoin de qualité et de comparabilité. Elle propose des objectifs à atteindre et pas des moyens pour y arriver (Grenard, 1996). Ce dernier point explique probablement pourquoi autant de normes sont présentes sur le marché de la RSE. En effet, l'innovation est l'un des points les plus importants dans le cadre de la RSE, les spécificités de chaque entreprise ne permettant pas d'avoir un cadre normatif trop restrictif. En proposant des objectifs à atteindre, les instituts de normalisation laissent le choix aux entreprises et autres organismes de mettre en place tous les moyens qu'ils estiment nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Section 4. Synthèse

Comme nous pouvons le constater à la lecture de ces différentes définitions, les trois termes sont liés entre eux. La certification, tout comme le label, est obtenue par l'entreprise lorsque celle-ci se conforme à une norme, cette dernière étant le point de départ d'un parcours visant à authentifier la conformité de l'organisation à un outil de régulation spécifique.

Bien que nous ayons mis en lumière la différence existant entre certification, labellisation et norme, nous estimons nécessaire d'insister sur celle-ci. La norme est, en quelque sorte, à la base de tout. En effet, c'est en se conformant à une norme qu'une entreprise ou une organisation peut obtenir un certificat ou un label, après vérification du niveau de conformité à la norme en question par un organisme certificateur indépendant.

Schéma 1 : Lien existant entre les normes, les labels et les certifications



Toutefois, comme le souligne Grenard (1996), certaines entreprises préfèrent créer leur propre label pour des raisons aussi diverses que variées (tels que le coût, la difficulté d'obtention du certificat, l'inexistence d'un certificat adéquat, etc.). Cette manière de faire se heurte cependant au manque de garanties : Dans le cas de la conformité à une norme existante, c'est un organisme tiers qui détermine si oui ou non l'entreprise demandeuse mérite de recevoir le label ou le certificat visé. Or, dans le cas où c'est l'entreprise elle-même qui crée son propre label, qui apporte les garanties demandées par les parties prenantes ?

2. Les enjeux de la certification, de la labellisation et de la normalisation

Après avoir défini ces différents termes, nous pouvons maintenant nous poser les questions suivantes : Quels sont les enjeux de ces certifications, labellisations et autres normalisations ? Quels sont les problèmes auxquels ils sont destinés à répondre ? C'est ce que nous allons essayer de déterminer dans ce point.

Comme Grenard (1996) le fait remarquer, ces différents termes répondent à des problématiques différentes et prépondérantes dans la vie d'une société, touchant tant à l'innovation qu'à la concurrence, en passant par les liens existants entre les entreprises. En effet, comme nous l'avons déjà souligné ci-dessus (« *Section 3. Les normes* », page 24), les normes ne proposent que des objectifs généraux à atteindre, laissant la place, pour leur mise en œuvre, à l'imagination des entreprises qui veulent s'y conformer. De plus, les normes étant principalement présentes au niveau international, elles permettent d'assurer les liens entre différents pays (européens ou non), où peuvent se trouver d'autres sites d'entreprises belges. Elles facilitent donc l'émergence d'un marché commun, favorisant notamment les échanges entre les pays de l'Union Européenne. De plus, comme Chauveau et Rosé (2003) le soulignent, ces normes développées à l'international sont nécessaires pour combler un vide « juridique » au niveau transnational. En effet, il est très difficile de mettre sur pied un cadre juridique commun à plusieurs pays lorsque ceux-ci ne font pas partie d'une même unité (que ce soit une unité continentale, politique ou monétaire), laissant ainsi la possibilité aux entreprises de profiter de ce manque pour augmenter leurs profits, sans se soucier « des règles sociales élémentaires ou de la préservation de la planète » (Chauveau et Rosé, op. cit., p.219).

Les certifications concernent un autre niveau de confiance des consommateurs. Représentant le point final de démarches parfois très longues, les certifications ne sont obtenues qu'après vérification de la conformité de l'entreprise cliente, d'un produit, d'un service ou d'une entreprise entière à des recommandations nécessaires pour obtenir le certificat convoité, par un organisme tiers indépendant. En outre, l'audit mené pour délivrer la certification permet également de mettre en évidence les dysfonctionnements, assurant donc le processus d'amélioration continue recherché par de nombreuses firmes (Grenard, 1996).

Quant aux labels, Madame Collard, directrice de l'ASBL Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B), précise qu'ils peuvent être utilisés pour accroître la visibilité des entreprises et permettre une clarification de leurs activités. Mais pourquoi chercher à atteindre ces deux objectifs ? Selon Madame Collard, les diverses crises auxquelles notre Société est confrontée encouragent le consommateur lambda à demander plus de respect de l'environnement et des travailleurs, plus de clarté et de proximité de l'économie. C'est ici que les labels et autres certifications montrent leur utilité. En effet, ils permettent d'identifier les entreprises actives dans la RSE, de faire le tri entre les « bons » et les « mauvais » élèves. (Collard, 2010, a).

Mais d'autres avantages sont également à pointer du doigt (Collard, op. cit.) : Les entreprises et autres organisations qui mettent en œuvre des actions sociales et environnementales génèrent des externalités positives, tant pour les parties prenantes se trouvant à proximité d'elles, que pour la Société en général. Ces labels pourraient donc permettre une valorisation de ces plus-values générées par un engagement sociétal. D'autre part, l'obtention d'un label ou d'une certification permet de se distinguer par rapport à la concurrence, d'autant plus rude sur les marchés matures, par exemple en renforçant l'image positive que les consommateurs ont de l'entreprise. Enfin, ils pourraient éventuellement inciter d'autres entreprises du même secteur à se conformer aux exigences d'un label.

Toutefois, avant même de voir quelles pourraient être les retombées positives externes à l'entreprise, ils seraient bon de connaître les retombées internes. La première motivation d'une compagnie dans sa quête du label devrait être son amélioration, rendue possible par un outil d'auto-évaluation et de positionnement par rapport aux autres firmes d'un même secteur d'activité. Cette amélioration passe par exemple par un perfectionnement des processus de travail, par un meilleur environnement de travail, etc. Cela pourrait également faciliter les relations avec les autorités publiques, notamment pour l'octroi de subsides ou encore pourrait faciliter la création de réseaux « d'expérience », au sein desquels les usagers partagent leur expérience en matière de RSE, échangent des connaissances, etc. (Collard, 2010, a ; Collard, 2010, b).

Mais les enjeux des labels, certifications et normes ne s'arrêtent pas à ces quelques avantages et les moyens à mobiliser pour les obtenir sont également à prendre en considération. Outre le fait que la mise aux normes d'une entreprise dans le but d'obtenir la reconnaissance d'un organisme de labellisation représente souvent un investissement important, l'entreprise doit également tenir compte des futurs contrôles qui devront être effectués par cet organisme externe pour s'assurer de la conformité dans le temps aux exigences du label. En effet, comme nous le verrons dans la partie pratique de ce mémoire, il ne suffit pas pour l'entreprise d'obtenir un label reconnu, elle doit également prouver qu'elle continue à se conformer aux exigences dudit label, toujours dans une optique d'amélioration continue. Pour que le label ou la certification reste profitable pour l'entreprise (puisque, rappelons-le, le volet économique tient une place prépondérante dans la vie d'une société), celle-ci devra donc trouver le moyen de répercuter ces coûts sur sa source première de revenus : Les consommateurs. Or, même si ces derniers sont à la recherche d'une plus grande visibilité de l'activité économique, dans la majorité des cas, ils n'accepteront pas de payer

plus cher et trouveront des alternatives à ce surcoût, entraînant une stagnation ou (dans le pire des cas) une diminution des revenus de l'entreprise (Collard, 2010, a).

Bref, les enjeux des normes, labels et certifications sont nombreux et peuvent varier en fonction du terme employé. Ceci nous conforte dans la différence que nous en avons faite au travers des différentes définitions de ces termes. A présent que nous avons mis en évidence les enjeux de ces certifications et autres labels, nous allons nous pencher sur un phénomène d'ampleur : Leur prolifération.

3. La prolifération des certifications

Comme nous avons pu le souligner dans le premier chapitre de cette revue de la littérature (en page 11), les parties prenantes occupent une place prépondérante au sein des organisations, puisqu'elles correspondent aux individus ou groupes d'individus qui sont en relation, à un moment ou à un autre, avec l'entreprise. Leurs relations font qu'elles peuvent être de plus en plus exigeantes quant à la transparence des actes posés par celles-ci. A l'heure actuelle, cette transparence passe notamment par l'utilisation de certifications ou labels obtenus auprès d'organismes reconnus internationalement ou non, passant donc par la conformité à une ou plusieurs normes.

La demande des parties prenantes se faisant de plus en plus importante à ce sujet, de nombreux outils différents ont vu le jour partout en Europe, rendant encore plus complexe le choix des entreprises quant à ces mécanismes, leur finalité étant toujours plus ou moins la même : Apporter une certaine légitimité à l'organisation qui utilise ces outils et qui s'y conforme.

Dans ce point, nous faisons trois distinctions : Les domaines visés par les certifications/labels/normes, qu'ils concernent un seul des trois piliers de la RSE (environnement, social et économie) ou qu'ils en concernent deux, voire trois, simultanément (section 2); les outils développés au niveau national (section 3) ; et enfin, les mécanismes proposés au niveau international (section 4). Mais avant de nous pencher sur ces distinctions, nous allons nous intéresser au pourquoi de cette demande (section 1).

Section 1. Une plus grande transparence¹⁹

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment (« *Section 1. De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Responsabilité Sociétale des Entreprises* », pages 12 à 15), les entreprises sont de plus en plus soumises aux pressions de leurs parties prenantes, notamment des consommateurs, suite aux multiples révélations faites ces dernières années. A l'ère d'Internet et des réseaux sociaux, les scandales que les compagnies aimeraient cacher sont automatiquement dévoilés. Suite à cette vague d'informations toujours plus importante et toujours plus rapide, nous pouvons comprendre que la demande de transparence par les différentes parties prenantes des entreprises n'en est que plus justifiée.

Ainsi, comme le souligne Chauveau et Rosé (2003), du Nord au Sud, la population reste inquiète face à son avenir, que ce soit au niveau économique, social ou environnemental. Ce sentiment d'inquiétude est d'autant plus renforcé que les révélations faites au cours des deux dernières décennies ont marqué la conscience collective au fer rouge : Que ce soit Nike, dénoncé pour son non-respect des règles sociales les plus élémentaires dans les sweatshops de ses sous-traitants asiatiques, où des enfants travaillent durs chaque jour pour gagner un salaire de misère ; ou encore les géants du pétrole Shell et TotalFinaElf, accusés respectivement de pollution massive et d'esclavagisme en Asie ; ou encore Danone, qui au début des années 2000 a décidé de se séparer de 3000 travailleurs en Europe ; etc. La liste est malheureusement loin d'être terminée et c'est justement ce qui explique en partie cette demande de transparence. Ainsi, comme plusieurs anti-mondialistes l'ont souligné, les leaders des marchés utilisent la publicité pour toucher l'affectif des consommateurs, afin de créer un lien durable avec ceux-ci. Le retour à la réalité en est d'autant plus brutal pour toutes ces personnes ayant accordé leur confiance et s'étant identifiées à ces marques.

Mais il y a une fraction de la population qui se sent encore plus touchée par ces abus et ces mensonges : La population active, celle qui non seulement consomme le plus, mais qui en plus participe à la production de ces biens et services de consommation. En effet, lorsqu'ils constatent que de nombreuses multinationales licencient massivement leur personnel afin de réduire les coûts alors qu'elles font des bénéfices, que les délocalisations se succèdent à une vitesse affolante et que le chômage ne cesse d'augmenter, les travailleurs se sentent encore plus meurtris de la confiance qu'ils ont accordé à ces industriels.

¹⁹ Largement inspiré de CHAUVEAU A. et ROSE J.-J. (2003), « L'entreprise responsable », Eds. D'Organisation, Paris

Une autre explication à cette demande croissante de transparence est toujours liée au partage rapide d'informations. Les nombreuses campagnes promotionnelles effectuées par Oxfam, UNICEF ou encore Médecins Sans Frontières remplissent bien leur rôle, et de plus en plus de personnes sont sensibilisées par la misère du monde. Pourtant, le problème n'est pas nouveau et de nombreux mouvements visant à promouvoir le commerce équitable sont apparus au cours du 20^e siècle, notamment le label Max Havelaar, qui vise à défendre une agriculture équitable, pour permettre aux petits producteurs du Sud d'améliorer leurs conditions de vie. A cela s'ajoute les discours parfois alarmistes des scientifiques, qui mettent en garde la population mondiale contre les effets indésirables de l'industrialisation, tels que le réchauffement climatique dont les conséquences sont nombreuses et malheureusement catastrophiques : Sécheresses, inondations, espèces en voie de disparition, épidémies, etc.

Enfin, l'ignorance des consommateurs face à tous ces nouveaux termes contribuent également à cette demande de transparence. Comme par exemple, la différence existante entre « commerce équitable » (qui correspond à l'aide au développement social des petits producteurs, par le biais notamment du respect d'une charte stricte) et « commerce éthique » (qui correspond au respect des normes sociales minimales) qui n'est pas connue du grand public et demande donc à être précisée (2003, p. 17).

Section 2. Certifications environnementales, sociales, économiques et transversales

Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises dans le « *Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises* » de cette revue de littérature, la RSE englobe trois domaines bien définis : L'environnemental, le social et l'économique. Chacun de ces domaines étant très large et varié, certains outils se sont penchés sur un seul de ces aspects. Nous parlons alors d'outils unidimensionnels. Ceux-ci peuvent soit balayer partiellement la dimension visée, auquel cas nous pouvons estimer que l'organisation ne cherche qu'à se protéger d'un point de vue juridique et d'un point de vue d'image ; soit couvrir de manière complète la dimension qu'ils se proposent de traiter (Bon, 2009).

Par exemple, au niveau environnemental, nous retrouvons le label FSC (Forest Stewardship Council), qui garantit la provenance du bois de forêts gérées de manière responsable ; le label MSC (Marine Stewardship Council), qui reconnaît et valorise la pêche durable ; ou encore le label Point Vert, qui permet aux consommateurs de bien trier leurs déchets (Eco-emballages). Comme le souligne le CRIOC (Rousseau, 2004, p.2), « Le principe

de labellisation écologique consiste à fournir aux consommateurs un nouvel outil d'appréciation et de comparaison des produits, concernant des attributs de qualité qu'ils ne pourraient pas évaluer eux-mêmes : Le respect de l'environnement tout au long du cycle de vie. »

Au niveau social, nous retrouvons, entre autre, la norme SA 8000 garantissant le respect de plusieurs normes internationales, telles que la Déclaration des droits de l'Homme ou les principes de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) ; ou encore la norme IiP (Investor in People), développée dans les années 1990 au Royaume-Uni et ayant pour objectif de développer les compétences du personnel, dans un but d'amélioration de la compétitivité des entreprises (RSE.Wallonie, d). Duong Quynh Lien (2005, p. 8) définit le label social comme étant « un label constitué de mots ou symboles apposés sur un produit garantissant que l'entreprise respecte les clauses sociales et environnementales prédéfinies dans le cahier des charges ».

Enfin, au niveau économique, nous retrouvons tous les labels liés à la responsabilité économique. Celle-ci correspond à l'obligation de fournir des investissements (notamment des investissements dits « responsables »), de créer de l'emploi et de payer les taxes (Visser, 2011). Les investissements responsables sont sélectionnés sur base non seulement de critères financiers, mais également sur base de critères extra-financiers, tels que des préoccupations sociales ou environnementales (Capelle-Blancard et Monjon, 2006). Parmi les labels économiques, nous retrouvons le label « Ethibel Pioneer », qui est attribué à des fonds d'investissement qui se distinguent en investissant uniquement dans des entreprises qui sont actives en matière de RSE (Forum Ethibel).

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, à côté des outils unidimensionnels il existe les outils multidimensionnels, ceux qui s'intéressent à la RSE de manière transversale. Ceux-ci prennent en compte deux, voire trois des domaines relatifs à la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Il est toutefois important de préciser que ces outils multidimensionnels, de par leur complexité, conduisent rarement à une certification ou à une labellisation, car il serait trop fastidieux de contrôler la conformité à chacun des points du référentiel (Bon, 2009). De plus, il est à noter que la balance entre les trois dimensions n'est pas forcément très visible, certains outils penchant plus pour l'une des trois dimensions qu'il est censé couvrir, le plus souvent, du côté économique. Parmi les instruments recouvrant les trois dimensions de la RSE, nous retrouvons notamment la norme ISO 26000, qui « donne les

lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable (...) [pour] contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société » (International Standard Organization, b) ; ou encore, le GRI ou Global Reporting Initiative (b), dont le but est de conduire à « une économie mondiale durable, combinant la profitabilité à long terme avec un comportement éthique, une justice sociale, et la protection de l'environnement. »

La multiplicité des normes conduisant à une labellisation ou à une certification est bien réelle, comme nous avons pu le voir ci-dessus. A présent, nous allons voir ce qu'il en est plus spécifiquement aux niveaux national et international.

Section 3. Les instruments de certification au niveau national

Nous allons à présent nous intéresser aux instruments de certification proposés dans les trois régions du pays : La Wallonie, Bruxelles-Capitale et la Flandre.

Sur le site RSE.Wallonie (f), nous avons pu trouver de nombreux instruments différents, mis à la disposition des entreprises et des indépendants belges qui souhaitent s'engager plus activement dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Parmi ces outils, nous retrouvons notamment des normes et des standards, des labels et des certifications.

Bien que la Belgique ne soit à l'origine d'aucune norme, nous allons nous pencher sur celles qui sont proposées sur le site RSE.Wallonie (d, e). Ainsi, au niveau des normes, la Région Wallonne précise qu'il existe des normes RSE mais également des normes de développement durable. Elle souligne aussi le fait que le nombre de normes proposées est en augmentation, surtout côté privé, mais que les normes publiques ou mixtes sont beaucoup moins nombreuses. Enfin, elle ajoute que ces normes sont souvent accompagnées de standards, permettant de les mettre plus facilement en pratique dans l'entreprise.

Tout comme les normes, les labels se sont également multipliés depuis le début des années 1990 et les plus connus sont ceux relatifs à l'environnement. De plus, il est important de noter que la Belgique propose un label purement belge depuis 2002, ayant pour but d'assurer une production socialement responsable. C'est le Label Social Belge, que nous détaillerons plus amplement ci-dessous.²⁰

²⁰ Voir 5. *Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique, Section 1. Le Label Social Belge*, page n°39

Autre label d'origine belge, le Label Entreprise écodynamique, délivré par la Région de Bruxelles-Capitale aux entités situées sur le territoire bruxellois qui s'engagent dans la RSE (IBGE). Ce label sera également détaillé plus loin, dans le point « 5. *Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique, Section 2. Le Label Entreprise écodynamique* ».

Enfin, plusieurs certifications sont également proposées sur le site de la Région Wallonne, telles que EFQM (European Foundation for Quality Management), Max Havelaar ou VCA-VCU. Bien qu'aucune de ces certifications ne soient d'origine belge, l'EFQM est basée à Bruxelles et est axée sur l'amélioration de la qualité, tandis que la certification Max Havelaar est prise en charge par l'organisation belge Fairtrade Belgium, qui permet de faire le lien entre consommateurs belges et producteurs du Sud (Fairtrade Belgium, a).

Si nous nous penchons à présent sur ce qui est proposé au nord du pays, nous pouvons constater que plusieurs instruments sont proposés par les autorités flamandes (Maatschappelijk Vlaanderen Ondernemen). Certains sont des labels ou des certifications internationaux (telles que l'EFQM ou le FSC, tous deux déjà cités ci-dessus, ou encore le certificat PEPC), mais aucun n'est revendiqué comme étant une production purement belge.

Comme nous pouvons le constater, même si les autorités belges mettent un point d'honneur à promouvoir la RSE au sein du pays, très peu d'outils ont été développés par ces dernières. La majorité des instruments proposés aux entreprises pour les encadrer et les aider à se conformer aux exigences de leurs parties prenantes et des marchés sont d'origine étrangère.

Suite à ce constat, nous allons maintenant nous pencher sur le rôle de l'autorité dans l'élaboration et la préparation de ces instruments. Pour se faire, nous faisons une distinction entre les autorités nationales (l'Etat fédéral et la Région Wallonne) et les autorités internationales (la Commission Européenne).

Un cadre de référence a été défini très tôt par l'Etat fédéral, visant à rendre la RSE plus claire et compréhensible, s'inscrivant dans le plan fédéral de développement durable. De plus, comme nous avons déjà eu l'opportunité de le souligner dans les points précédents, la Belgique innove en matière de RSE puisqu'elle propose le Label Social Belge, garantissant aux consommateurs que les produits estampillés par ce label sont fabriqués dans le respect des règles de l'OIT.

Au niveau régional, la RSE a été intégrée dans le plan Marshall pour la relance de l'économie wallonne, qui cherche à relancer la compétitivité des entreprises présentes sur le sol wallon mais aussi à assurer la cohésion sociale sur le territoire. Les autorités wallonnes ont ainsi investi 1,4 milliards d'euros dès 2005 pour subventionner des projets capables d'entraîner une « dynamique de croissance nouvelle », contribuant à la compétitivité du secteur et de la Région Wallonne.

L'Europe n'est pas en reste en matière d'engagement RSE, puisque la Commission Européenne propose depuis le début des années 1990 une multitude d'outils d'information et qu'elle soutient certains projets qu'elle considère porteurs d'avenir, notamment en Wallonie. Parmi ces outils, nous retrouvons notamment des codes de conduite (tel que celui d'Amnesty International), des outils de gestion et de gouvernance (tel que l'EMAS), une liste des organisations internationales impliquées dans la RSE (OCDE, les Nations Unies et l'ISO), des labels et des certifications (l'Eco-label européen ou l'Organisation Internationale de Labellisation Equitable), ou encore des fonds d'investissements socialement responsables. De nouveau, nous pouvons constater que la majorité de ces outils est proposée par des instances et des organismes internationaux. Nous pouvons donc légitimement nous poser la question suivante : Pourquoi l'offre est-elle si peu développée en Belgique ? Comme nous le dira Dieter Vander Beke²¹, la Belgique est un marché très peu labellisé. Les raisons du manque d'intérêt des entreprises belges sont floues, c'est pourquoi nous allons nous pencher sur le sujet dans la partie pratique de ce mémoire.

Toutefois, nous pouvons tout de même souligner que les différentes interventions des autorités gouvernementales, qu'elles soient nationales ou internationales, connaissent un succès grandissant. En Belgique, de plus en plus d'entreprises sont engagées en RSE : Ainsi, depuis 2002, 5 entreprises belges ont obtenus l'EMAS Award, récompensant les organisations qui se sont conformées à l'outil de gestion et de gouvernance EMAS et qui se sont distinguées dans un aspect particulier de la gestion environnementale (European Commission, a) ; 24 entreprises basées en Belgique ont obtenu l'Eco-label européen (European Commission, b) ; 432 produits distribués en Belgique sont estampillés du label équitable Max Havelaar, accordé par l'Organisation Internationale de Labellisation Equitable (Fairtrade Belgium, b).

²¹ Directeur a.i. et coordinateur responsabilité sociale au sein de l'IFDD ; interview à propos du Label Social Belge, en annexe 1, page n°134

Malgré ces chiffres, il est difficile de dire combien d'entreprises sont, aujourd'hui en Belgique, engagées dans la RSE et utilisent ces instruments mis à leur disposition.

Section 4. Les instruments de certification au niveau international²²

Ces initiatives internationales répondent à un souhait émis par les parties prenantes des entités s'engageant sur la voie de la Responsabilité Sociale. En effet, comme le souligne Lapointe (2006), les entreprises sont les acteurs principaux sur les marchés économiques, et de ce fait, elles ont une influence importante sur les sphères politiques et sociales. Le devoir des entreprises est alors d'assumer ce pouvoir et de le faire de manière responsable. Les parties prenantes s'attendaient donc à une intervention régulatrice des gouvernements nationaux, afin d'assurer la cohésion entre les trois piliers de la RSE. Mais avec l'ouverture progressive des frontières économiques, la seule intervention des autorités nationales n'est plus suffisante et les organismes internationaux, tels que la Commission Européenne, les Nations Unies ou l'OCDE, ont également dû intervenir pour réguler l'ensemble des initiatives des entreprises.

Toutefois, à notre connaissance, il n'existe aucun recensement de labels ou de certifications existant au niveau mondial. Le développement de ces outils permettant de certifier la conformité des entités, organisations et autres entreprises à certaines normes se fait de plus en plus rapidement, que ce soit au niveau national ou international. Nous avons d'ailleurs déjà parlé de certains labels et certifications internationaux, tels les labels FSC ou MSC (voir page 30), ou encore les certifications Max Havelaar ou EFQM (voir page 33).

Plusieurs instruments, plus généraux que ceux cités précédemment, sont toutefois à retenir. Au niveau des codes de conduite, nous pouvons retenir le Global Compact (le Pacte Mondial des Nations Unies) ou encore les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Concernant les normes et systèmes de management, la norme ISO 26000, qui donne les lignes directrices sur la responsabilité sociétale ; le système de management EMAS (pour Eco-Management and Audit Scheme) ; la norme SA 8000, qui est un système de gestion et d'audit social ; ou encore, la série des normes AA 1000, servant de guide aux entités souhaitant devenir plus responsables, sont autant d'exemples des normes et systèmes de management les plus souvent utilisés par les entreprises pour les aider dans leur processus d'engagement en RSE. De même, en matière de rapportage, nous pouvons citer la

²² CIDD (a), « Accueil – Instruments », [en ligne], <http://5015.fedimbo.belgium.be/fr/instruments/instruments>, (consulté le 22/11/2014)

Global Reporting Initiative, qui fut la première à publier des lignes directrices pour le reporting Développement Durable en 2000. Enfin, des labels tels que l'Ecolabel européen, accordés aux entreprises qui proposent des produits ou services ayant un impact environnemental moindre tout au long de leur cycle de vie.

4. Les dangers et limites de la (non-)standardisation d'un système de management environnemental

Au vu de la multiplication des outils de gestion sociale et environnementale, nous nous posons la question suivante : N'est-il pas possible d'unifier toutes les démarches entreprises par les entités et organisations, par le biais d'un instrument générique, applicable à tous ? Comme le souligne Chauveau et Rosé (2003), bien que l'ensemble des pays ait un cadre juridique et législatif propre, et que l'Europe a également établi un cadre commun pour tous ces Etats membres, rien n'a réellement été prévu au niveau mondial. Seul l'OCDE et ses Principes directeurs à l'intention des multinationales peuvent faire figure de cadre commun, puisque 36 Etats, représentant pas moins de 98% des multinationales, ont signé ces Principes.

Helfrich s'est également penché sur la question en 2010, lorsque la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale, a été opérationnelle. ISO 26000 a pour objet d'aider toutes les entreprises qui souhaitent s'engager dans la RSE, en expliquant concrètement ce qu'on entend par RSE, comment traduire leurs souhaits en actions concrètes et la manière de faire connaître leurs bonnes pratiques dans le monde entier. Elle découle d'un consensus international, entre des représentants des parties prenantes de la vie économique, telles que des représentants des gouvernements, des ONG, des entreprises et des consommateurs (International Standard Organization, b). Mais, bien que la participation de nombreuses parties prenantes différentes à l'élaboration de cette norme peut être saluée, un premier biais peut être relevé ici. Le nombre de représentants de ces différentes parties prenantes n'est pas forcément le même, Helfrich soulignant d'ailleurs que les représentants de l'industrie et des entreprises ont un poids plus important que les autres participants, du fait de leur lien historique avec l'ISO.

Comme nous l'avons dit précédemment, une telle démarche peut cependant être saluée, car c'est une évolution importante dans le cadre de la RSE. Toutefois, comme Helfrich (2010) l'a souligné, cette recherche de normalisation peut remettre en cause la réactivité, la créativité et l'approche localisée que demande la RSE. En effet, les problèmes liés à cette

thématique sont nombreux, variés et diversifiés, et souvent, relèvent du contexte dans lequel ils apparaissent. Ainsi, les impacts négatifs du secteur de la métallurgie ne seront pas les mêmes que ceux du secteur textile ou du secteur de la construction. Comme le souligne Delhay et al. (2006, p. 9), l'engagement dans la RSE passe par un changement de comportement dans le chef même de l'entité, et « ce changement ne peut se construire qu'à partir de la réalité concrète de l'organisation, et non au départ d'un modèle idéal ». Chaque secteur, chaque industrie, voire même chaque entreprise, demande une approche personnalisée pour être efficace. Nous avons ici un deuxième biais.

Comme le remarque Helfrich (2010), le projet ISO 26000 est un projet global et international, puisque, non seulement il concerne les trois axes traditionnels de la RSE, à savoir l'économique, le social et l'environnemental, mais en plus, il a été élaboré par des membres issus de pays différents. Selon l'auteur, nous pouvons donc espérer un meilleur rayonnement international de la norme ISO 26000 que d'autres projets du même genre, moins ambitieux. Il affirme également que seul un projet tel que celui-là peut aborder les questions de Responsabilité Sociale et de Développement Durable efficacement au niveau mondial. La normalisation peut en effet être efficace pour partager les bonnes pratiques et autres plans d'actions entre les différents pays. Mais comme nous l'avons souligné ci-dessus, même si cette standardisation est utile dans un premier temps, elle peut également être un frein à l'innovation dans le domaine de la RSE, qui a besoin d'une certaine marge de créativité pour se développer. C'est le troisième biais de cette standardisation.

Grenard (1996) a également mis en lumière un autre type de marquage : Le marquage CE. Celui-ci a pour but de favoriser l'échange de produits de qualité compatibles sur le marché commun, assurant par ce dernier point une certaine harmonisation de ces produits. Ce qui est visé par le terme « harmonisation » est en fait la conformité à toute une série d'exigences (notamment au niveau de la composition), découlant de directives européennes (obligatoires) et non pas de normes européennes (volontaires). Bien que le marquage soit apposé sur de nombreux produits, aucune vérification n'est effectuée par un organisme externe et indépendant, ce qui entraîne un nouveau biais. De ce manque de contrôle découle le fait qu'aucune comparaison ne pourra être effectuée entre les produits portant la marque CE, ce qui est pourtant l'un des principaux objectifs d'une telle apposition. La standardisation effectuée par la Communauté Européenne par le biais de cette marque n'est donc d'aucune efficacité dans le contexte qui nous occupe.

Enfin, nous pouvons également mentionner le label écologique communautaire, appelé plus communément Eco-label européen, qui est commun à tous les pays de l'UE. Son but est de promouvoir une conception, une production, une commercialisation et une utilisation de produits plus respectueuses de l'environnement, tout au long du cycle de vie de ces produits. Si l'idée de fond est plutôt bonne, réunir 12 pays autour d'une table afin de se mettre d'accord sur les normes communes à adopter n'est pas chose facile. De ce fait, la demande pour ce label est très faible (seuls 20.000 produits avaient obtenu le label en 2009 ; Commission Européenne, 2009) et peu de consommateurs le connaissent (Chauveau et Rosé, 2003).

Toutes les démarches pour aller vers un label international ont toutefois été pointées du doigt par les détracteurs de ce type d'instruments, comme nous le dira Dieter Vander Beke. En effet, selon les opposants à ce type de labels, ceux-ci peuvent créer des obstacles au commerce en interdisant certains produits sur les marchés européens, ce qui est contraire aux accords de l'OMC²³. D'après Chauveau et Rosé (2003, pp. 224-225), les pays en voie de développement soutenus par les Etats-Unis sont contre ce type de label car ceux-ci « reflètent les normes industrielles locales et favorisent donc les intérêts nationaux par rapport aux produits importés ». Enfin, comme le soulignent les deux auteurs, la Commission européenne n'est de toute façon pas favorable à la création d'une réglementation européenne, les nombreux instruments internationaux existants étant suffisants.

Mais une autre question se pose ici : Si la généralisation des différents instruments ne peut conduire à l'efficacité recherchée dans le domaine de la RSE, la non-généralisation peut-elle apporter cette efficacité ?

5. Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser à deux labels bien spécifiques, qui serviront de base à notre étude empirique : Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique. Le choix de ces deux labels s'est effectué très simplement : Tous deux sont d'origine belge et certaines entreprises francophones se sont conformées aux exigences de ceux-ci.

²³ Voir interview de Dieter Vander Beke sur le Label Social Belge, annexe n°1, page n°134

Section 1. Le Label Social Belge^{24 25 26}

Le Label Social Belge est un label purement belge, créé au départ d'une proposition de loi faite par le Ministère des Affaires économiques (actuellement dénommé SPF Economie, P.M.E., Classes Moyennes et Energie) en 1998 et votée en 2002. En proposant ce label, le Gouvernement belge a voulu aider les entreprises à faire un choix pertinent parmi la multitude d'outils sociaux existants. Les buts de celui-ci ? Garantir une ligne de production entièrement respectueuse de la dignité humaine, évaluer et contrôler l'étendue de l'engagement réel des entreprises en RSE. Pour se faire, la Belgique n'a pas hésité à viser haut, en choisissant les conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail comme point de départ de ce label. Pour rappel, ces conventions reprennent :

- Le respect de l'âge minimum requis pour mettre les enfants au travail
- L'interdiction des pires formes de travail des enfants
- L'interdiction de discrimination en matière d'emploi
- L'interdiction de discrimination en matière de rémunérations
- L'interdiction de travail forcé
- Le droit à la liberté syndicale
- Le droit d'organisation
- Le droit de négociation collective

Ce choix signifie que l'Etat belge ne peut ajouter de points supplémentaires à ces conventions, mais aussi qu'il ne peut en retirer. Toutefois, selon Dieter Vander Beke (op. cit.), deux conventions pourraient être ajoutées à cette base : « La santé et la sécurité pour tous les travailleurs » et « Un salaire décent pour tous ».

Mais quelles sont les caractéristiques principales du Label Social Belge ? Selon le SPP Développement Durable, ces spécificités sont au nombre de sept : Premièrement, dans le respect total des principes chers à la RSE, ce label est volontaire, c'est-à-dire qu'il n'est octroyé que sur base d'une demande faite par une entreprise ou une organisation auprès de

²⁴ SPP Intégration Sociale, « Label Social », [en ligne], <http://www.mi-is.be/be-fr/economie-sociale/en-quoi-consiste-le-label>, (consulté le 30/11/2014)

²⁵ Largement inspiré de GLORIEUX M. (2009), « Le label social belge : une initiative à valeur d'exemple ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4/2009, Tome XLVIII, www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-4-page-99.htm, DOI : 10.3917/rpve.484.0099

²⁶ Interview de Dieter Vander Beke relative au Label Social Belge, voir annexe 1, page 134

l'Administration compétente. Cet octroi est soumis à plusieurs exigences, que nous détaillons ci-après.

Deuxièmement, c'est un label « produit » qui s'intéresse donc à la chaîne de production, celle-ci devant faire l'objet d'un contrôle complet, de l'extraction des matières premières jusqu'à la commercialisation du produit. Il a donc pour rôle d'aider les consommateurs soucieux des conditions sociales à faire des choix éclairés, et est donc considéré comme un label Business-to-Consumer, la majorité des instruments du même type étant plutôt Business-to-Business. Notons également que, bien que nous parlions ici de chaîne ou de ligne de production, le Label Social Belge peut non seulement être octroyé pour des produits (alimentaires et non-alimentaires), mais également pour des services. Ceci constitue une évolution par rapport au projet de base. En effet, suite à l'envoi de la proposition de loi à l'OMC, certains pays se sont insurgés contre ce projet, arguant qu'il représentait un obstacle pour les produits venant de pays tiers, initialement visés par le Label Social. C'est ainsi qu'il a évolué vers un label pour tous produits et tous services. Il ne porte donc pas sur l'entreprise en elle-même, mais sur ce qu'elle offre aux consommateurs.

Troisième caractéristique : Les normes internationales de base. Comme nous l'avons déjà mentionné au début de ce point, le Label Social Belge a pour base les 8 conventions de base de l'OIT. Les entreprises et organisations qui souhaitent être labellisées doivent donc remplir les exigences énoncées par cet organisme international.

Quatrièmement, l'Etat belge a choisi de suivre une approche « chaîne de production », en accord avec le fait que le Label Social porte sur les produits et services de l'entreprise. Ainsi, les conventions de base de l'OIT doivent être appliquées à toute la chaîne de production, du début jusqu'à la fin. Il est donc essentiel que l'entreprise demandeuse connaisse l'entièreté de cette chaîne de production, d'autant plus qu'elle devra informer l'ensemble des entités et organisations qui la constituent de son souhait d'obtenir le Label Social Belge.

En cinquième position, nous retrouvons une caractéristique qui, selon nous, ajoute à la légitimité de ce label : Le contrôle indépendant. Afin de prétendre au Label Social Belge, l'entreprise demandeuse doit se soumettre à un contrôle effectué par un organisme tiers, ayant pour but de vérifier si les conventions de base de l'OIT sont bel et bien respectées tout au long de la chaîne de production. L'entité a la possibilité de choisir l'organisme tiers qui se chargera

de ce contrôle parmi une liste d'organismes indépendants approuvés par le Gouvernement. Le Label Social n'étant pas un label évolutif, si l'auditeur observe un manquement (important ou non) dans la chaîne de production, le label ne sera pas accordé (si on est dans le cas d'une première demande) ou sera retiré (si on est dans le cas d'un renouvellement). Toutefois, comme nous le confirma Dieter Vander Beke (op. cit.), une marge d'erreur était prévue, permettant de ne pas refuser catégoriquement l'octroi ou le renouvellement dudit label. A ce contrôle s'ajoute des contrôles intermédiaires effectués chaque année afin de s'assurer que l'entité est toujours conforme à ces exigences. Dans les deux cas, l'organisme de contrôle doit établir un rapport à destination du Comité pour une production socialement responsable, qui rendra un avis basé sur ce rapport, permettant au Ministre responsable du Développement Durable et de l'Economie Sociale de prendre sa décision finale.

La caractéristique suivante concerne l'essence même de ce label : La loi. L'une des caractéristiques principales du Label Social Belge, permettant de le différencier de la multitude d'autres labels présents sur le marché, est qu'il est issu des pouvoirs législatifs et qu'il est donc une loi. Cette loi définit les conditions qui doivent être remplies par les firmes pour accéder à la labellisation, mais aussi les restrictions qui l'accompagnent ainsi que les sanctions pénales en cas d'une utilisation non-autorisée ou inadéquate du label. C'est là que réside sa principale différence par rapport aux autres instruments de labellisation proposés par des organisations ou entités privées, ou encore, par des ONG.

La dernière caractéristique concerne un point que nous avons déjà mentionné ci-dessus : Le Comité pour une production socialement responsable. Comme nous l'avons expliqué dans les points précédents, ce Comité a pour rôle de rendre un avis au Ministre responsable du Développement Durable et de l'Economie Sociale, afin que celui-ci décide si oui ou non le label sera octroyé ou renouvelé. Cet avis se base sur le rapport final ou intermédiaire établi par l'organisme de contrôle indépendant accrédité par le Gouvernement et choisi par l'entreprise pour effectuer le contrôle obligatoire. La composition de cet organe est la suivante : Des syndicats, des organisations représentatives des employeurs, des organisations de défense des consommateurs, d'ONG actives dans la coopération au développement, des pouvoirs publics et enfin, des fédérations sectorielles (ces dernières connaissent en effet les problèmes que peuvent rencontrer certains produits ou groupes de produits). Chaque partie prenante de ce Comité est représentée par au moins deux personnes, le total de représentants étant de 16. N'ayant pas eu la répartition exacte de ces participants

entre les différents représentants, nous pouvons toutefois dire que l'équilibre n'était pas respecté entre ceux-ci (6 parties prenantes, représentées par 16 personnes).

Passons maintenant aux « zones d'ombre » de ce label. Dans un premier temps, nous avons souligné le fait que le Label Social Belge doit faire l'objet d'une demande volontaire (l'Etat belge ne l'impose donc à aucune entreprise), et pourtant il est institutionnalisé par une loi. Or, le propre d'une loi n'est-il pas justement d'être obligatoire pour chaque citoyen du pays, et en l'occurrence, pour chaque organisation ? Le fait que ce ne soit pas le cas prouve que cette loi récompense les entreprises qui se conforment à la loi, mais ne sanctionne aucunement celles qui ne s'y conforment pas.

Ensuite, nous avons insisté sur le fait que ce label est un label produit. Cela signifie qu'il ne porte que sur un produit ou un service spécifique. Si nous voyons la logique derrière cette caractéristique, elle nous semble un peu restrictive. En effet, un label produit qui se veut efficace ne peut en aucun cas porter sur tous les produits ou services proposés par une entreprise, ceux-ci n'étant pas tous conçus de la même manière. Toutefois, le fait qu'il ne porte que sur des produits/services individuels diminue sa visibilité. L'obtention d'un tel label n'est pas chose aisée et coûte de l'argent à l'entité qui en fait la demande. Si cette organisation dispose de plusieurs produits ou services différents, elle devra répéter à chaque fois la même démarche. Cette lourdeur financière et administrative réduit les chances de voir les produits labellisés Label Social Belge en magasins.

Nous pouvons également pointer du doigt l'approche « chaîne de production ». Si cette approche est la plus logique lorsqu'on veut vérifier qu'un produit ou un service respecte les normes de base de l'OIT, elle n'est toutefois pas adaptée à certains types d'industries ou de secteurs, notamment ceux qui ont une rotation rapide de la production (exemple : L'industrie du textile). Le Label Social Belge n'est pas non plus facile d'accès aux entreprises ayant un grand nombre de fournisseurs, telles que les entreprises actives dans le secteur médical. L'entreprise doit en effet prouver que les normes OIT sont bien respectées tout au long de la chaîne de production ; or, une entreprise ne connaît généralement pas les fournisseurs de ses propres fournisseurs, à moins d'être au tout début de la chaîne de production, rendant la démarche encore plus ardue qu'elle ne l'est au départ.

Enfin, dernier point important : La confusion existante quant à l'Administration responsable de ce label. Lors de nos recherches dans le cadre de ce mémoire, nous avons pu

constater que, bien que les sites internet relatifs à ce label indiquent les services auprès desquels il faut s'adresser, ceux-ci n'ont aucune connaissance de ce label.

Toutes ces raisons expliquent pourquoi seules 6 entreprises²⁷ ont obtenu le Label Social Belge depuis sa création, bien qu'environ une quinzaine en ait fait la demande. Fait intéressant, le Gouvernement semble s'être rendu compte du potentiel de ce label, puisque les Instances Fédérale et Régionales sont actuellement en train de travailler sur un plan d'action national « Droits de l'Homme et entreprises », composé de plusieurs actions et notamment d'une réévaluation du Label Social Belge, dans le but de le relancer.

Section 2. Le Label Entreprise écodynamique²⁸

Créé en 1999 et précurseur en la matière, le Label Entreprise écodynamique est un label reconnu par la Région Bruxelles-Capitale, destiné aux entités présentes sur le sol bruxellois, mettant en œuvre une gestion environnementale en leur sein. Il n'est en aucun cas obligatoire d'être propriétaire du site pour se porter candidat au label, néanmoins les microstructures (moins de 100m² de surface au sol et/ou moins de 5 travailleurs Equivalent Temps Plein sur le site) ne peuvent obtenir cette labellisation. La gestion environnementale couvre plusieurs pistes d'actions, telles que la gestion et la prévention des déchets, une utilisation efficiente de l'énergie, mais aussi une optimisation de la mobilité des travailleurs, grâce notamment au co-voiturage, et bien d'autres choses encore. Cet instrument de labellisation a donc pour objectif de récompenser les organisations actives en matière d'environnement et d'aider celles qui souhaitent le devenir.

Mais quelles sont les caractéristiques principales de ce label ? Tout d'abord, c'est un label volontaire, c'est-à-dire qu'à l'instar du Label Social Belge, seules les entreprises intéressées par celui-ci en font la demande auprès de l'Administration Bruxelles Environnement. Il n'est donc pas imposé par la Région bruxelloise et doit faire l'objet d'une démarche volontaire, renforçant ainsi l'engagement des entreprises qui veulent l'obtenir. D'un point de vue marketing, l'engouement des compagnies pour cet outil de labellisation

²⁷ Voir la liste complète de ces entreprises en annexe n° 2, page 149

²⁸ Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement, « Accueil – Professionnels – Gestion durable de vos activités – Labellisation – Label Entreprise écodynamique », <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/niveau2.aspx?maintaxid=11771&taxid=11789>, [en ligne], (consulté le 05/12/2014)

(Bruxelles Environnement, a)²⁹ peut s'expliquer notamment par la gratuité de celui-ci ainsi que par l'offre de l'expertise nécessaire pour aider les entreprises demandeuses à s'engager durablement dans cette voie, du moins pour le premier dossier de candidature rendu. Cet accompagnement consiste en fait en une aide apportée par un bureau de consultance environnementale afin que l'entreprise candidate puisse mettre en place un système de gestion environnemental efficace.

D'autre part, il est à noter que cet instrument respecte l'un des principes fondamentaux d'une RSE efficace : L'avancement à son propre rythme. Le Label Entreprise écodynamique se décompose en 3 paliers, chacun indiquant le degré d'engagement du site d'activité en matière environnementale. Ces paliers se caractérisent par le nombre d'étoiles attribuées par un jury indépendant à cette entreprise (nous reviendrons sur ce jury indépendant un peu plus tard). Ainsi, les entreprises n'ont pas de deadlines contraignantes et peuvent même faire valoriser les actions mises en place par le passé, avant même la création de ce label. Elles ont toutefois la possibilité de passer d'un palier à l'autre, en se conformant un peu plus aux principes énoncés par la Charte du Label Entreprise écodynamique, sur laquelle nous nous étendrons ci-dessous. C'est donc un label évolutif, contrairement au Label Social Belge qui ne laisse pas la place à une amélioration des entreprises lorsqu'elles ne se conforment pas à l'ensemble des conventions de base de l'OIT.

Dans l'optique d'assurer une plus grande diffusion de ce label, Bruxelles Environnement (b) a mis en lumière « 7 bonnes raisons de devenir une Entreprise écodynamique ». Ainsi, à côté du traditionnel « L'environnement compte pour vous », nous retrouvons des arguments tels que les futures économies que l'entreprise va faire sur le plan financier (notamment grâce à une « [rationalisation des] consommations de gaz, d'électricité, d'eau, de papiers, [...], une [optimisation] des installations, [...] »); la gratuité de la participation (que ce soit pour l'audit, la vérification ou l'enregistrement) et l'accompagnement (formation au management environnemental et mise en relation avec d'autres entreprises écodynamiques); le fait que ce projet permette de rassembler les membres de l'entreprise autour de valeurs communes; un renforcement ou une amélioration de l'image de l'entreprise; l'avancement à son propre rythme; et enfin, un développement durable des activités.

²⁹ 180 sites d'activités ont obtenu le Label Entreprise écodynamique en 2014 et 70 sites d'activités sont candidats à l'obtention ou au renouvellement de celui-ci en 2015. La liste de ces sites est reprise en annexe 3, n°150.

Ensuite, nous pouvons également souligner le fait que le Label Entreprise écodynamique est un label « site d'activité », c'est-à-dire qu'il a pour objet de labelliser non pas un produit ou un service particulier (comme le Label Social Belge), mais bien un site d'exploitation dans son entièreté. Nous sommes donc bien en présence d'un label environnemental, dont le projet central est de promouvoir un plus grand respect de l'environnement par l'exploitant économique.

Dans cette optique, une Charte³⁰ composée de 27 principes a été mise sur pied, permettant aux entreprises d'orienter leur gestion environnementale et servant de base à l'évaluation effectuée par le jury indépendant. La signature de cette Charte constitue le premier acte de conformité des entités désireuses d'obtenir ce label.

Autre caractéristique de taille, le jury indépendant chargé de se prononcer sur l'octroi ou le renouvellement du label, dont nous avons déjà fait mention ci-dessus. Avant de rendre sa décision finale, le jury indépendant va se rendre sur le site candidat afin de s'assurer qu'il remplisse bien les conditions d'octroi du label, mais aussi pour se faire une idée de son environnement. Le jury se réunit ensuite trois fois par an pour décider de l'octroi ou du renouvellement du label des entreprises candidates, ainsi que du niveau de labellisation accordé (1, 2 ou 3 étoiles), pour une durée de 3 ans. Le nombre d'étoiles accordées dépend directement des critères d'évaluation sur lesquels reposent la décision finale, à savoir le niveau de conformité aux 27 principes constituant la Charte de l'Entreprise écodynamique. Enfin, ce jury indépendant est composé des 11 institutions suivantes : Brussels Enterprise Commerce and Industry (BECI ou Chambre de Commerce et Union des Entreprises de Bruxelles), Brusselse Raad voor het Leefmilieu (BRAL ou Mouvement Urbain pour Bruxelles), Bruxelles Economie et Emploi (Service public régional de Bruxelles), Bruxelles Environnement (IBGE), le Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs (CRIOC), Citydev.brussels, l'Institut Fédéral pour le Développement Durable (IFDD), Inter-Environnement Bruxelles (IEB), le Port de Bruxelles, l'Université Libre de Bruxelles (ULB) et Vrije Universiteit Brussel (VUB).

Enfin, notons que Bruxelles Environnement insiste sur le fait que le Label Entreprise écodynamique constitue un tremplin de choix pour les entités désireuses de se conformer à des normes internationales, dans le but d'obtenir d'autres labels et certifications. C'est le cas notamment pour la norme ISO 14001 relative à l'environnement ou encore l'EMAS.

³⁰ Cette Charte est disponible en annexe 4, page 156

Derrière cette image lisse du Label Entreprise écodynamique, certains points peuvent toutefois être remis en question. Tout d'abord, la gratuité de celui-ci. Dans le 3^e paragraphe de la présentation du label sur le site internet de Bruxelles Environnement, il est bien stipulé que cet outil est gratuit. Cette affirmation soulève néanmoins plusieurs questions. Qu'est-ce qui est gratuit ? Le label en lui-même ? La démarche pour l'obtenir ou le renouveler ? Les contrôles qui accompagnent son octroi ? Ces questions semblent d'autant plus légitimes lorsqu'on sait que de tels instruments de labellisation constituent bien souvent une charge financière très lourde pour les organisations qui souhaitent les obtenir. De plus, toujours dans ce paragraphe de présentation, il est indiqué « qu'un accompagnement par un consultant externe est offert aux entreprises qui veulent se lancer dans la démarche » (Bruxelles Environnement). Une confusion peut alors s'installer. La gratuité vise-t-elle en réalité uniquement cet accompagnement ?

Le jury indépendant est un autre point sur lequel nous pouvons émettre quelques réserves. En effet, ce jury est composé de membres représentants des instituts et autres organismes, actifs à différents degrés en matière environnementale. Mais aucune indication quant aux nombres de représentants constituant ce jury n'est donnée, ni sur la proportion qu'occupe chaque institut au sein de ce jury. De plus, ce jury n'est en aucun cas un organisme tiers indépendant, même s'il est composé de membres issus d'horizons différents. Bien que nous ne remettions pas en question l'expertise de ces membres, nous nous interrogeons sur leur capacité à effectuer un audit de conformité, d'autant plus que le nombre d'étoiles octroyées semblent l'être de manière arbitraire. Effectivement, le Label Entreprise écodynamique étant un label évolutif, les sites d'activités candidats ont la possibilité de passer d'une étoile à deux étoiles et de deux étoiles à trois étoiles au fil du temps, en fonction du respect des 27 principes de la Charte. Mais il n'est précisé nulle part à quoi correspondent ces différents niveaux et à quel moment un site d'activité passe d'une à deux étoiles, ou de deux à trois étoiles. Toujours au niveau de ce jury indépendant, il n'est fait mention nulle part d'éventuels contrôles intermédiaires. Or, le Label Entreprise écodynamique est un label octroyé pour une durée de trois années, au cours desquelles de nombreuses choses peuvent changer pour une entreprise. Et pourtant, aucun contrôle n'est prévu au cours de ces trois années.

Enfin, le dernier point que nous soulèverons concerne l'utilisation de ce label comme un tremplin permettant d'obtenir la norme ISO 14001 ou la certification EMAS. Bien que nous voyions parfaitement l'intérêt que peut avoir un tel outil dans l'obtention de normes ou

de certificats plus élaborés, il n'en est visiblement pas de même pour les instances bruxelloises. En effet, toujours sur le site internet de Bruxelles Environnement, un onglet intitulé « Passerelles via iso 14001/emas » explique aux candidats les possibilités qu'offrent l'ISO 14001 et l'EMAS pour obtenir le Label Entreprise écodynamique, ainsi que les démarches à suivre dans ce sens. Mais aucune indication n'est donnée pour les entités qui souhaiteraient faire le chemin inverse, à savoir obtenir cette norme internationale ou cette certification européenne après avoir obtenu le label bruxellois. Or les instruments nationaux n'ont-ils pas, in fine, pour but de faciliter le passage aux instruments internationaux ?

Chapitre 3 : Les propositions

Après avoir développé les deux chapitres précédents relatifs à la RSE en elle-même, aux labels et aux certifications, nous nous sommes posées les questions suivantes : Peut-on parler d'une tendance ou d'une mode en plein essor au sein des entités constituant notre économie ? Quels sont les enjeux réels de la conformité à une norme, de l'obtention d'un certificat ou d'un label ? La demande de certification émane-t-elle d'un besoin interne particulier aux entreprises ? Quel rôle les parties prenantes, prépondérantes en matière de RSE, jouent-elles au niveau du choix d'être labellisé ?

Ces questions représentent en quelque sorte le fil conducteur de notre mémoire, puisqu'en cherchant à répondre à la question « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* », nous cherchons également à répondre à celles-ci en essayant de déterminer s'il existe ou non un lien de causalité entre ces certifications et la RSE. Il était donc normal, selon nous, de développer nos propositions d'explications à cette question générale en nous aidant de ces sous-questions. Voyons à présent ces propositions plus en détails.

1. Proposition 1 : Imitation, tendance, effet de mode

La première proposition que nous avons émise concerne la relation qui semble se développer de plus en plus entre la RSE et les entreprises. Ces dernières semblent, en effet, prendre de plus en plus conscience de l'importance de leurs impacts sur la Société, notamment par les nombreux cours se développant dans les écoles de gestion, ainsi que nous l'avons mentionné dans le « *Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises* ». Chaque entité influence d'une manière ou d'une autre son environnement, et certaines d'entre elles ont rapidement pris conscience des impacts, tant positifs que négatifs, qu'elles avaient ou pouvaient avoir sur leur environnement.

En effet, dans un monde industrialisé à l'extrême comme le nôtre, où la consommation de produits et de services ne cessent d'augmenter et est de plus en plus rapide, les entreprises doivent jouer d'ingéniosité pour se démarquer de leurs concurrents, pour montrer à la clientèle que ce qu'ils proposent est différent des autres. C'est ici que la labellisation pourrait les aider à faire la différence, même si le nombre d'adhérents aux normes, certifications et labellisations pourrait remettre en question l'efficacité de cette différenciation. Nous pouvons

donc parler de tendance à la labellisation, et au regard du nombre sans cesse croissant d'entreprises qui se conforment à l'une ou l'autre norme (telles que les I.S.O.), ou à l'un ou l'autre label (tel que le Label Entreprise écodynamique), nous pouvons nous demander s'il n'y a pas là une imitation de la part des entreprises, s'inspirant sans vergogne de leurs concurrents.

C'est ainsi que la première proposition est née. L'imitation, la tendance ou l'effet de mode peuvent être autant d'explications au fait que les labels interviennent de plus en plus dans la RSE.

2. Proposition 2 : Multiplicité des labels

Notre deuxième proposition est en lien direct avec la prolifération des normes, des labels et des certifications sur le marché. En effet, lorsque nous avons émis le souhait d'effectuer notre mémoire en RSE en nous penchant sur l'aspect de la certification de ces différentes composantes, nous nous sommes renseignées sur l'offre du marché. C'est ainsi que nous avons pu constater que les normes, labels et certifications ne cessaient de se multiplier sous diverses formes : National ou international, sectoriel ou général, unidimensionnel ou pluridimensionnel. A ce sujet, nous avons d'ailleurs développé des points de théorie précis dans notre revue de littérature, afin d'approfondir nos connaissances.³¹ C'est ainsi que nous nous sommes demandées si l'augmentation de l'offre sur le marché expliquait l'engouement des sociétés pour ces certificats, entraînant un effet de mode au niveau industriel, une envie d'imiter la concurrence. Nous pouvons donc dire que cette deuxième proposition est en quelque sorte liée à la première, expliquée ci-dessus.

Un autre lien peut être mis en avant avec la quatrième proposition que nous détaillons ci-après, celle relative aux pressions externes. Nous pouvons en effet nous demander si cette multiplication exponentielle de ces outils de la conformité n'est pas liée à la demande de transparence grandissante de la part des partenaires commerciaux ou sociaux des entreprises. La « *Section 1. Une plus grande transparence* » développée dans le point « *3. La prolifération des certifications* » du deuxième chapitre de notre revue de la littérature a d'ailleurs clairement inspiré ces deux propositions.

³¹ Voir *Partie 1 : Cadre théorique – Chapitre 2 : Les certifications – 3. La prolifération des certifications*, page 28

Ces différents points nous permettent d'expliquer pourquoi il nous semblait opportun d'émettre une proposition bien précise concernant la prolifération des outils de certifications.

3. Proposition 3 : Besoin interne

Concernant la troisième proposition, nous avons mentionné le besoin interne de l'entité candidate à la labellisation. En effet, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises dans la partie théorique de notre mémoire, la labellisation est un processus souvent très long et très coûteux, dont la décision ne doit pas reposer sur un simple coup de tête des dirigeants de l'entreprise. Nous avons donc estimé qu'il était intéressant de creuser cette voie, comme étant l'une des justifications possibles du lien qui peut exister entre la RSE et les certifications.

Plusieurs points développés dans notre revue de la littérature peuvent justifier ce besoin interne. Ainsi dans le focus effectué sur l'évolution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises vers une Responsabilité de la *Création de Valeur Ajoutée*³², plusieurs raisons valables ont été mises en évidence, chacune d'entre elles correspondant à un besoin interne à l'entreprise. Le premier besoin identifié est la légitimité recherchée par les sociétés, légitimité quelque peu perdue suite aux nombreux scandales ayant éclaté ces dernières années, mettant en avant les mauvaises pratiques de ces entreprises. Un engagement concret et visible dans la RSE leur permettrait de récupérer une certaine légitimité auprès de leurs partenaires commerciaux et sociaux, mais aussi d'augmenter l'attachement de leurs employés envers la société qui les emploie.

De même, dans le point « 4. *La relation entre la RSE et les entreprises en Belgique* », nous avons établi que le développement d'une stratégie RSE digne de ce nom permettrait aux entités de faire de l'innovation le cœur de leur activité professionnelle, et donc de leur engagement concurrentiel. La mise en place de multiples procédures visant à l'adhésion d'un label particulier peut faire partie de cette stratégie, laquelle devra être portée par les dirigeants de l'entreprise s'ils veulent motiver leurs collaborateurs à s'engager dans cette voie.

Plus loin dans notre revue de la littérature, dans le chapitre relatif aux définitions en lien avec le terme « certification », nous avons mis en avant que ces normes, certificats et

³² Voir *Partie 1 : Cadre théorique – Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises – 2. Evolution – Section 2. De la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la Responsabilité de Création de Valeur Ajoutée*, pages 15 à 17

labels avaient pour rôle principal de permettre la conformité d'un produit, d'un service ou même d'une entreprise à des exigences spécifiques, que celles-ci viennent de la politique, des consommateurs ou encore d'un organisme chapeautant le secteur. La certification de l'origine des produits est de plus en plus importante, notamment pour faciliter la traçabilité des composants, dans une recherche accrue de qualité.

Enfin, au regard du point « 2. *Les enjeux de la certification, de la labellisation et de la normalisation* », nous pouvons rappeler qu'un engagement en RSE certifié par un outil international tel que l'ISO ou l'EMAS permet de renforcer les liens avec les filiales, succursales et autres établissements d'une société belge située à l'étranger, favorisant également les échanges internationaux de celle-ci. Outre le fait que ces instruments de conformité permettent une amélioration continue de l'entreprise elle-même et de ces processus, ils leur permettent d'accroître leur visibilité sur les marchés, mais également de clarifier leurs activités (toujours dans un besoin de transparence) ou de se différencier de la concurrence. Enfin, dans certains cas, cela peut également améliorer leurs relations avec les autorités.

Pour toutes ces raisons, nous estimons que les besoins internes des entreprises influencent probablement leur choix d'être labellisé ou non.

4. Proposition 4 : Pressions externes

La quatrième proposition faite est en lien avec la mise en contexte effectuée dans le « *Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises* ». En effet, dans cette partie, nous expliquons notamment que fin des années 1990-début des années 2000, l'Union Européenne, par le biais de son président de l'époque Jacques Delors, a fait appel aux dirigeants des grandes entreprises européennes pour qu'ils s'engagent dans un échange constructif avec les parties intéressées à leurs activités. Le but de ces échanges était de connaître les attentes de ces parties par rapport aux entreprises. De même, l'une des conclusions du sommet européen de Lisbonne qui s'est déroulé en 2000 était que les entreprises devaient prendre leurs responsabilités, que ce soit au niveau social, environnemental ou économique.

Un autre point développé dans la partie théorique qui nous a mené à considérer les pressions externes comme étant un facteur explicatif de la certification est la définition des

parties prenantes³³. En effet, parmi les différentes définitions que nous avons reproduites dans cette section, nous avons repris celle de Rhenman et Stymne (cité dans El Abboubi, 2013) pour qui les parties prenantes des entreprises dépendent de ces dernières pour réaliser leurs buts.

Le dernier point théorique nous incitant à prendre en compte cette proposition est celui de l'évolution de la Responsabilité *Sociale* des Entreprises vers la Responsabilité *Sociétale* des Entreprises³⁴. Dans cette section, nous avons mentionné le fait que l'intervention des ONG dans le processus de responsabilisation des entreprises avait accéléré la prise de conscience des consommateurs de leurs mauvaises pratiques. Cette conscientisation du grand public a entraîné les consommateurs à demander plus de transparence aux entreprises, celle-ci passant notamment par une conformité aux normes, par une labellisation. Cette plus grande transparence est d'ailleurs promue par l'IRE, comme nous l'avons mentionné dans le point « 3. *Et au niveau belge ?* » du chapitre 1 de cette même partie théorique.

C'est donc ainsi qu'a été créée notre quatrième et dernière proposition, puisque nous considérons que l'intervention des parties prenantes des entreprises est aujourd'hui prépondérante dans leur existence et dans le déroulement de leurs activités. Il n'est donc pas exclu que le lien entre la RSE et la demande croissante de certifications provienne de ces pressions.

5. Conclusion

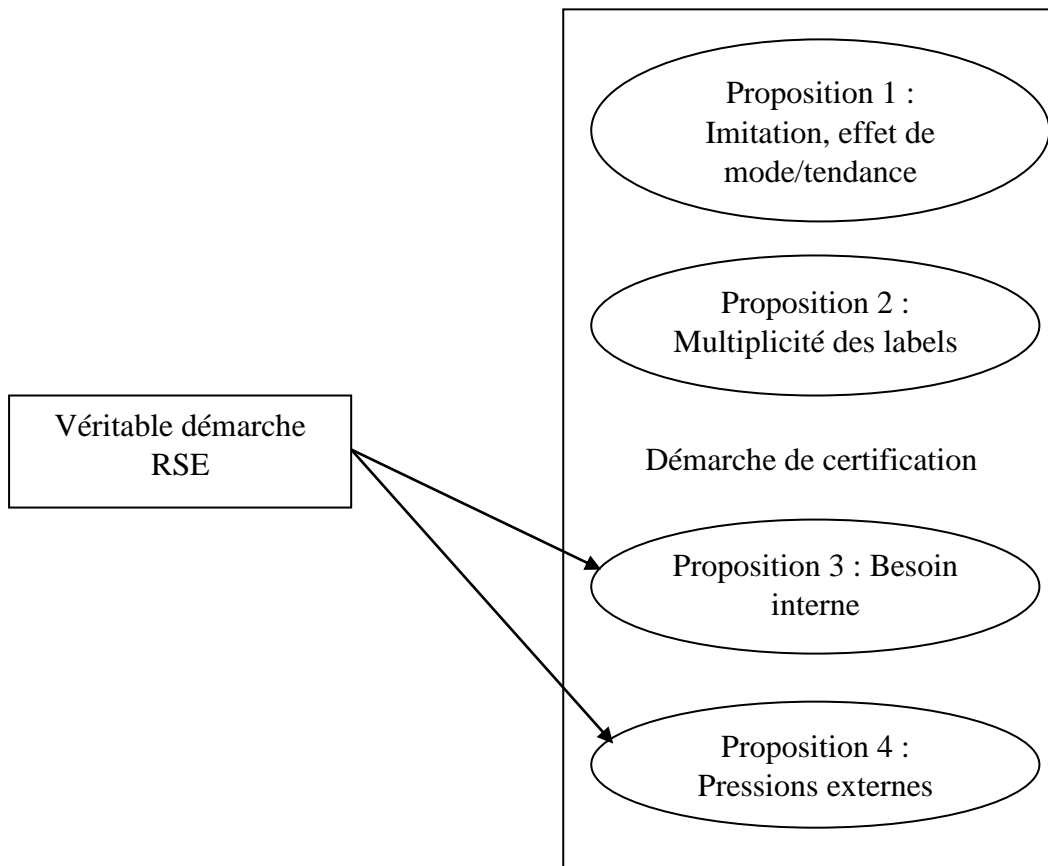
Ce troisième chapitre nous a permis d'expliciter les diverses propositions émises, au regard de la théorie. Selon nous, ces propositions peuvent nous aider à comprendre pourquoi il existe un tel engouement envers les normes, les labels et les certificats, et nous aideront à répondre à notre question de recherche, qui est : « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE?* ». De plus, les propositions 3 et 4, relatives au besoin interne et aux pressions externes, nous permettront de vérifier s'il existe un lien de causalité entre la RSE et les certifications.

³³ Voir *Partie 1 : Cadre théorique – Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises – 1. Définitions – Section 3. Les parties prenantes*, page 11

³⁴ Voir *Partie 1 : Cadre théorique – Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises – 2. Evolution – Section 1. De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Responsabilité Sociétale des Entreprises*, pages 12 à 15

Ci-dessous, voici un schéma qui, selon nous, résume parfaitement les liens que nous pouvons faire entre notre question de recherche et les propositions développées ci-dessus :

Schéma 2 : Liens entre la question de recherche et les propositions émises



Conclusion

La revue de la littérature nous a permis de comprendre ce qu'est réellement la Responsabilité Sociale des Entreprises, son évolution depuis les années 1950 et les enjeux de celle-ci. C'est ainsi que nous avons pu constater que la RSE était avant tout une affaire de volonté, volonté de changer les choses et de les faire évoluer.

De même, nous avons pu mettre un cadre théorique sur les différents outils d'encadrement de la RSE, dont la multiplicité rend la compréhension et le choix difficiles pour les entreprises.

Suite aux recommandations des instances européennes mais aussi aux pressions de leurs parties prenantes, certaines entités décident de se tourner vers l'un de ces outils, en se conformant à des normes, dans le but d'obtenir un certificat ou un label. Les enjeux de cette conformité sont multiples pour ces entreprises et varient de l'une à l'autre, notamment en fonction du secteur d'activité ou de l'environnement. C'est pourquoi ces instruments demandent une certaine flexibilité pour leur mise en place.

Au vu des nombreux certificats, labels et normes présents sur le marché, nous avons pris la décision d'effectuer une analyse sur deux d'entre eux, spécifiques au marché belge : Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique. C'est ainsi que nous avons pu constater que de nombreuses critiques peuvent être effectuées sur le plan théorique, tant pour le Label Social Belge que pour le Label Entreprise écodynamique.

Dans le cadre de cette analyse théorique, nous nous sommes posées les questions suivantes : Qu'est-ce qui pousse les entreprises et autres organismes à faire le choix de se conformer à ces labels ? Est-ce un effet de mode, une tendance comme pourrait l'être n'importe quel autre mouvement managérial ? Cette tendance, si elle existe, est-elle à l'origine de la multiplicité de ces instruments de conformité ? Comment les entités ont-elles posé le choix de ces deux labels parmi la multitude d'autres proposés sur les marchés ? Ou bien l'engagement de ces entreprises est-il plutôt dû aux pressions qu'elles reçoivent des différentes parties intéressées à leurs activités ? Ou à des besoins internes spécifiques à chacune d'entre elles ? Ces nombreuses sous-questions nous ont permis de développer les propositions qui, après analyse, nous permettront de répondre à notre question de recherche qui, pour rappel, est « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* ».

Notre étude empirique aura pour objet de vérifier si les propositions 3 (Besoin interne) et 4 (Pressions externes) sont validées, nous permettant de juger si un lien de causalité existe entre la RSE et les certifications. Si au contraire, seules les propositions 1 (Imitation, tendance/effet de mode) et 2 (Multiplicité des labels) sont validées, cela voudra dire que ce lien de causalité n'existe pas. C'est dans le cadre de notre partie pratique que nous pourrons vérifier la validité de nos propositions.

Mais avant de nous attaquer à cette partie pratique, nous allons expliquer les démarches méthodologiques qui nous permettront de la mettre en œuvre.

Partie 2 :
Méthodologie

Introduction

La « *Partie 2: Méthodologie* » a pour but de définir et d'expliquer la méthodologie que nous avons suivie pour la récolte et l'analyse des données qui seront utilisées dans notre étude empirique. Après avoir effectué notre revue de la littérature, nous sommes à présent en mesure de déterminer précisément quels seront nos sujets d'étude. Pour rappel, notre question de recherche est la suivante : « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* ». Afin de répondre à cette problématique, nous avons sélectionné deux labels parmi la multitude existante. Deux critères nous ont permis de réaliser notre choix : Tout d'abord, notre souhait d'étudier des labels d'origine belge ; ensuite, le désir de nous attarder sur des labels différents quant au sujet traité, à savoir le côté « social » et le côté « environnemental » de la RSE. Le nombre de deux a été choisi simplement parce que nous estimons qu'un seul label est insuffisant, tandis qu'au-delà de deux, le travail devient difficilement réalisable dans le cadre d'un mémoire.

Notre partie méthodologie sera séparée en trois grandes parties : Nous allons, dans un premier temps, expliquer comment nous avons retenus notre panel d'entreprises et présenter celui-ci. Ensuite, nous développerons les techniques de récoltes de données que nous avons utilisées. Nous terminerons par une brève explication sur la manière dont nous allons analyser ces données récoltées.

Cette deuxième partie a donc pour but de justifier nos choix méthodologiques.

Sélection des entreprises

Dans ce premier point, nous expliquerons la manière dont nous avons sélectionné la population d'entreprises qui sert de base à notre partie pratique. Par la suite, nous présenterons brièvement ces entités.

Chapitre 1 : Détermination du panel d'entreprises

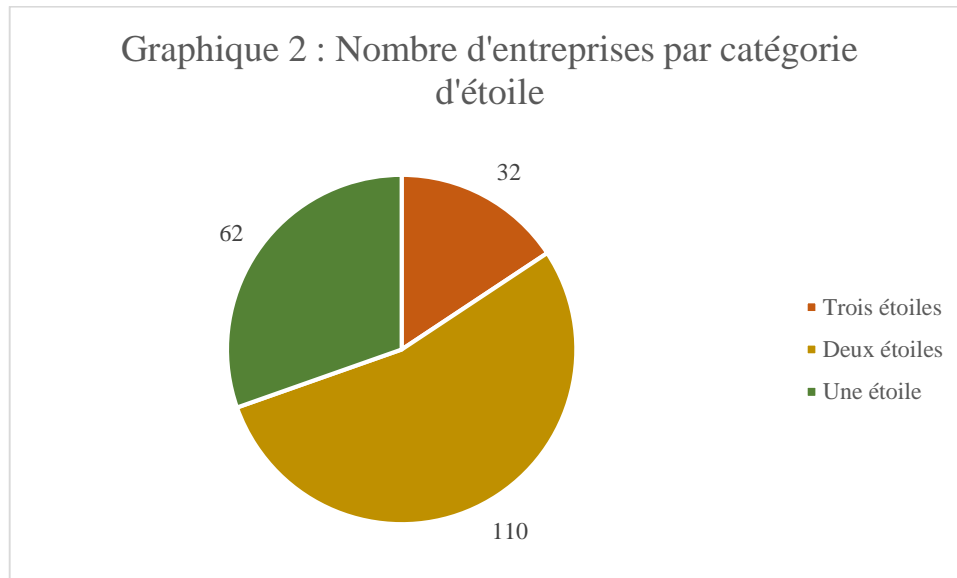
Notre étude empirique passant par l'analyse de deux labels distincts, nous procéderons à une explication distincte de la constitution des groupes d'entreprises y relatifs.

Attardons-nous dans un premier temps sur le Label Social Belge. Concernant la constitution du groupe d'individus sur lequel nous allons baser notre étude empirique, nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières. En effet, de par la sélection de ce label, le choix des entreprises était déjà en partie effectué. Pour rappel, le Label Social Belge est un label très peu répandu en Belgique, puisqu'en 2009, seules 6 entreprises avaient obtenu celui-ci, leur liste étant présente sur le site internet du SPP Intégration Sociale (a). Notre groupe d'étude se limitait donc aux entreprises wallonnes, ayant obtenu le Label Social Belge.

Quant au Label Entreprise écodynamique, celui-ci ne concernant que la région Bruxelles-Capitale, notre panel était déjà limité par deux critères : Des entreprises présentes sur le sol bruxellois et ayant obtenu le label en question. Contrairement au Label Social Belge, le Label Entreprise écodynamique est un label connu par les entreprises et institutions bruxelloises, ce qui explique qu'en 2015, 204 entités ont obtenu ou ont tenté d'obtenir celui-ci. Notre tâche pour la constitution de notre groupe d'étude fut donc facilitée, puisqu'une liste exhaustive est établie chaque année par les autorités compétentes.

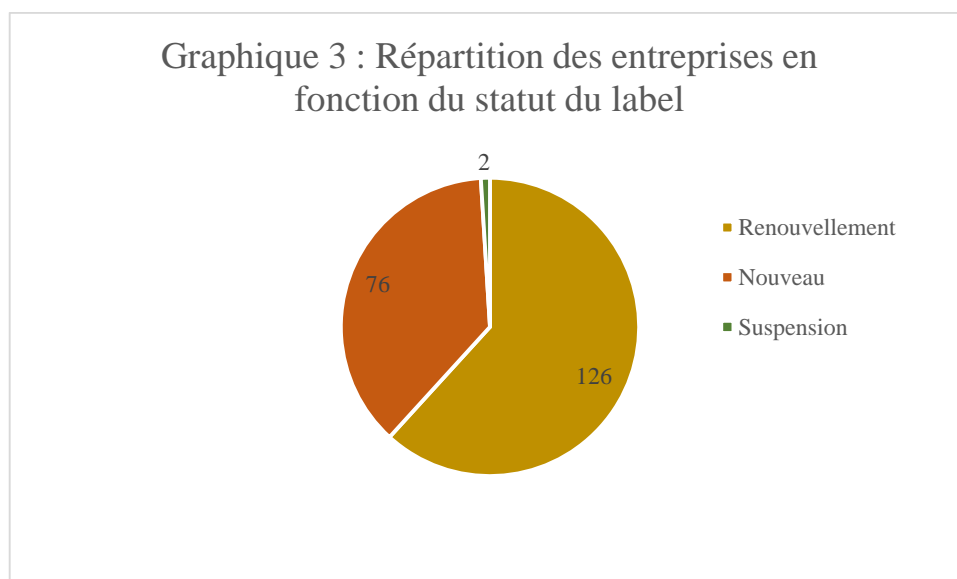
Ces 204 entités peuvent être classées selon plusieurs critères. Tout d'abord, le nombre d'étoiles obtenues. Comme nous l'avons déjà précisé dans le « *Chapitre 2 : Les certifications* » de notre revue de la littérature, le Label Entreprise écodynamique est séparé en trois catégories, représentées par une, deux ou trois étoiles, en fonction de la conformité des entités aux 27 principes de base de la Charte. Ainsi, 32 entreprises ont obtenu un label à trois étoiles, 110 un label à deux étoiles et 62 un label à une étoile. Il allait de soi, selon nous, que notre groupe d'étude devait contenir des entreprises et organisations issues de ces 3 groupes. En effet, cette catégorisation a été déterminée par l'IBGE lui-même et fait partie intégrante du label étudié. Nous estimons donc qu'il est pertinent de reprendre cette

catégorisation et de rencontrer des représentants d'entreprises situées dans ces différents paliers. Leur vision du processus de labellisation peut, effectivement, être différente, ainsi que la perception qu'ils ont de la relation existante entre leur engagement en RSE et cette certification. Ci-dessous, un graphique permettant de mieux visualiser la répartition des 204 entreprises répertoriées par l'IBGE en fonction de leur nombre d'étoiles :



Ensuite, le statut du label. Ici aussi, trois catégories ont pu être remarquées : A-t-il été obtenu pour la première fois ? A-t-il été renouvelé ? A-t-il été suspendu ? Sur les 32 entités ayant obtenu un label à trois étoiles, 28 ont été renouvelé et 4 ont été nouvellement attribué ; sur les 110 entités ayant obtenu deux étoiles, 74 ont renouvelé leur label, 35 sont de nouvelles adhérentes et 1 a vu son label suspendu ; enfin, sur les 62 entités ayant obtenu un label à une étoile, 24 ont renouvelé leur adhésion, 37 l'ont obtenu pour la première fois et 1 a vu son label suspendu. Nous trouvons également intéressant d'effectuer cette catégorisation car, de nouveau, nous pensons que les entités se trouvant dans chaque catégorie peuvent avoir une perception différente de la RSE et du lien existant avec la certification. De fait, qu'elles sont les raisons poussant les entreprises à se conformer pour la première fois à un label bien précis ? Pourquoi choisissent-elles de renouveler cette adhésion ? Ou encore, quels sont les critères justifiant une suspension de celui-ci ? Et enfin, quels sont les impacts de ces différents statuts sur l'engagement de ces entreprises ? Nous avons établi ci-dessous un graphique permettant de visualiser la répartition de ces 204 entités en fonction de leur statut, à savoir obtenu pour la première fois, renouvelé et suspendu :

Graphique 3 : Répartition des entreprises en fonction du statut du label



Du fait du peu d'entreprises ayant vu leur label suspendu (au nombre de deux), nous avons pris l'initiative de les incorporer toutes deux dans notre panel d'entreprises, cette spécificité méritant, selon nous, d'être étudiée.

Une autre catégorisation a pu être effectuée, en fonction de la date d'obtention ou de renouvellement du label. Ainsi, nous avons pu identifier trois entreprises qui ont renouvelé leur label en 2010 et 2011, et une quatrième qui a obtenu le label en 2011. Etant donné que ce label est obtenu pour une durée de trois années, nous pouvons nous demander pourquoi ils n'ont pas été renouvelés en 2013 et 2014. Elles feront donc partie de notre étude.

De même, toujours en fonction de la date d'obtention ou de renouvellement du label, nous trouvons pertinent d'avoir des entreprises ayant obtenu le label pour la première fois en 2013 et qui devraient donc préparer leur dossier de renouvellement en 2015 pour 2016. Parmi les entités qui respectaient ce critère, trois d'entre elles ont été choisies aléatoirement et ont donc rejoints notre panel. Nous avons également décidé de retenir trois entreprises ayant renouvelé leur label en 2015, nous permettant ainsi d'être en contact avec des entités qui sont plus que jamais engagées en RSE. Trois nouvelles entités ont ainsi été ajoutées à notre panel.

Le groupe d'étude concernant le Label Entreprise écodynamique a ainsi pu être constitué et est composé de 12 entreprises, associations, administrations ou écoles qui ont, à un moment ou à un autre obtenu ledit label. A présent, nous allons présenter de manière succincte les entités qui constituent nos deux groupes d'entités.

Chapitre 2 : Description des individus

Nous allons à présent procéder à une brève description de ces deux groupes, afin de mieux situer les entités recherchant ce type de certifications.

Section 1. Le Label Social Belge

Comme mentionné dans le « *Chapitre 1 : Détermination du panel d'entreprises* », le Label Social Belge possède un panel composé des 6 entreprises suivantes : Ethias, Randstad, les Carrières du Hainaut, le CRIOC, la société Lithos NV et les Carrières Pierre Bleue Belge.

Voici ce que nous pouvons dire sur ces entreprises (SPP Intégration Sociale, b):

- L'entreprise Ethias, connue pour être active notamment dans le secteur des assurances, avait obtenu le Label Social Belge pour son service « Ethias Habitation », jusqu'au 08 juillet 2009 ;
- Randstad, société d'intérim et de services en Ressources Humaines, avait été labellisée pour son service « Interimwerk », pour lequel le label était valable jusqu'au 02 novembre 2009 ;
- Les Carrières du Hainaut ont obtenu le Label Social pour leur produit « La Pierre Bleue du Hainaut » et l'ont conservé jusqu'au 1^{er} mai 2007. Un renouvellement a été opéré, leur permettant de garder le label jusqu'au 1^{er} mai 2011 ;
- A l'instar des Carrières du Hainaut, les Carrières Pierre Bleue Belge ont également labellisé leur produit « La Pierre Bleue Belge », label obtenu pour la période allant jusqu'au 1^{er} janvier 2008 ;
- L'entreprise Lithos NV, productrice d'accessoires d'électricité tels que les interrupteurs et prises de courant, a vu son label prendre fin le 1^{er} avril 2008 et l'avait justement obtenu pour les produits suivants : Prise de courant, interrupteur et interrupteur combiné avec prise de courant ;
- Enfin, le CRIOC, Centre de Recherche et d'Information des Organismes de Consommateurs, avait obtenu le Label Social Belge pour ses produits et services « Les études et recherches, les actions et animations et la présentation des organisations de consommateurs », la labellisation ayant pris fin le 19 mars 2010.

Comme nous l'avons déjà précisé à plusieurs reprises au cours de ce mémoire, le Label Social Belge n'a été attribué qu'à 6 entreprises, lesquelles n'ont plus le label à l'heure

actuelle. La dernière date à laquelle l'une de ces entités possédait encore celui-ci remonte à 2011, soit il y a quatre ans. Nous avons donc parfaitement conscience de la difficulté d'obtenir des informations et nous agissons donc avec prudence lors de l'analyse des données récoltées.

Section 2. Le Label Entreprise écodynamique

Comme nous l'avons mentionné dans le « *Chapitre 1 : Détermination du panel d'entreprises* », 204 sites bruxellois ont obtenu le Label Entreprise écodynamique. De ce fait, nous avons sélectionné 12 entreprises sur base des critères expliqués dans ce premier chapitre. Ainsi, notre panel est composé des entreprises suivantes : Daoust S.A., Pianofabriek, la Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale, l'Administration Communale d'Evere, le Parlement bruxellois, l'ASBL ATRIUM, le bureau d'architectes Lahon & Partners Architects Office, la Fondation Roi Baudouin, l'entreprise BNP Paribas Securities Services, l'Athénée Communal Charles Janssens, ACP Group et enfin, l'Auberge de jeunesse Sleep Well Youth Hostel.

Voici une brève description de ces entreprises³⁵ :

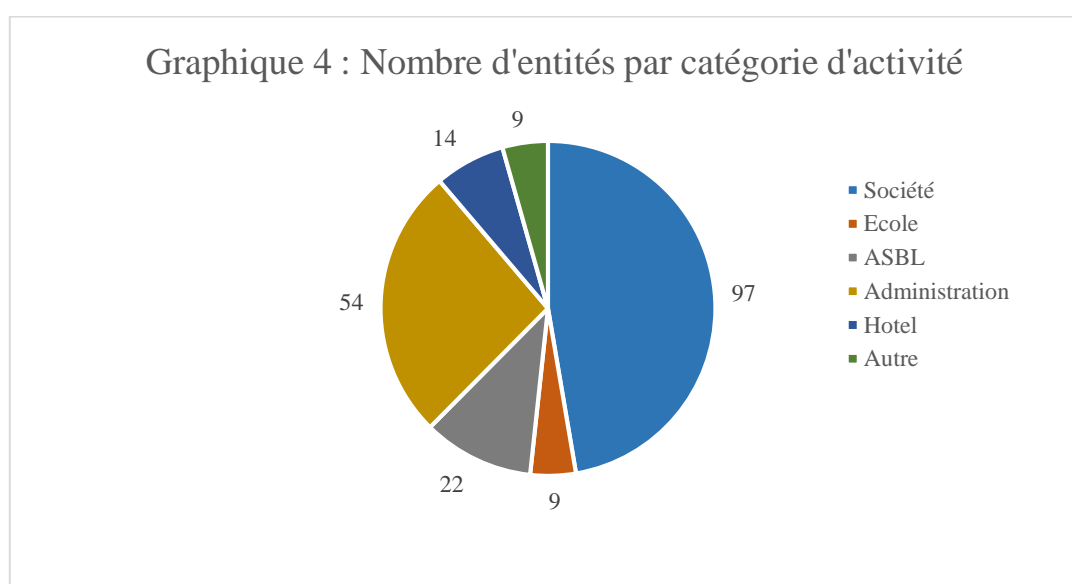
- Bien qu'il soit indiqué sur le site de l'IBGE que le label est suspendu, l'entreprise Daoust S.A., active dans les Ressources Humaines (Groupe Daoust), concourt en réalité pour sa première obtention du label pour son siège social situé à Ixelles. La remise du prix est prévue en juin 2015.
- L'entreprise Pianofabriek, située à Saint-Gilles, est un centre socioculturel, ayant pour but de proposer des activités et des formations à caractère culturel. Le centre a obtenu le Label Entreprise écodynamique à une étoile pour la première fois en 2011 ; son renouvellement devait donc être effectué en 2014, mais celui-ci a été suspendu.
- La Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale (SDRB) est une institution publique chargée de l'Expansion économique et de la Rénovation urbaine. Elle a, quant à elle, obtenu le label pour la première fois en 2001, après une signature de la Charte en 1999. C'est donc l'une des premières entités à avoir obtenu ce label pour son siège social de Molenbeek-Saint-Jean. Renouvelé en 2011, le dossier de renouvellement est en préparation pour cette année 2015. La SDRB possède trois étoiles.

³⁵ Cette section a été développée grâce aux fiches disponibles pour chaque entreprise sur le site de Bruxelles Environnement.

- L'Administration Communale d'Evere a obtenu le Label Entreprise écodynamique pour son hôtel communal pour la première fois en 2000 avec une étoile. Depuis, l'Administration Communale s'est améliorée, puisqu'elle détient aujourd'hui un label à deux étoiles. Le dernier renouvellement s'est effectué en 2010, le suivant devait être effectué en 2013.
- Le Parlement bruxellois, situé dans la ville de Bruxelles, a pour rôle de discuter et adopter des ordonnances, ainsi que de voter le budget. Il détient le label depuis 2003. Celui-ci a été renouvelé en 2011 avec deux étoiles. Il devait être renouvelé en 2014.
- L'ASBL ATRIUM a pour rôle de favoriser le développement commercial des quartiers et d'en améliorer l'environnement. Elle a été labellisée en 2011 pour la première fois et a obtenu une étoile pour sa direction située dans la Ville de Bruxelles. Son label a pris fin en 2013 et devait donc, en principe, être renouvelé en 2014.
- Le bureau d'architectes Lahon & Partners Architects Office est un bureau d'architecture bruxellois, qui a obtenu le Label Entreprise écodynamique trois étoiles pour la première fois en 2013, pour son bureau d'Anderlecht. La labellisation obtenue prend donc fin en 2015 et un dossier de renouvellement devra donc être rentré en 2016.
- La Fondation Roi Baudouin s'est donnée pour mission « d'agir ensemble pour une société meilleure », en cherchant donc à améliorer les conditions de vie des êtres humains. Elle a été reconnue entreprise écodynamique en 2013 et a obtenu deux étoiles. Elle est située à Bruxelles Ville et devra rentrer un dossier de renouvellement en 2016.
- L'entreprise BNP Paribas Securities Services, banque belge spécialisée dans la conservation et le suivi de titres et la liquidation des transactions, a obtenu le label pour la première fois en 2013. Située à Etterbeek, une étoile lui a été octroyée à l'époque. Un dossier de renouvellement devra être rentré en 2015 si l'entreprise souhaite toujours être labellisée à partir de 2016.
- L'Athénée Communal Charles Janssens, seule école de notre échantillon, a vu son label renouvelé pour une étoile en février 2015.
- L'entreprise ACP Group est un bureau d'expertise et d'études en Evaluation environnementale, Aménagement du territoire et Mobilité, et qui s'occupe également de la conception et de la réalisation de projet d'Urbanisme, d'Espace public et d'Architecture. Elle détient le Label Entreprise écodynamique pour son bureau situé à Watermael-Boitsfort depuis 2008 et a vu celui-ci renouvelé en février 2015.

- L'Auberge de jeunesse Sleep Well Youth Hostel a vu le Label Entreprise écodynamique renouvelé en 2015 pour son Espace du Marais, avec deux étoiles. L'hôtel est labellisé depuis 2008 et est situé dans la Ville de Bruxelles.

Comme nous pouvons le constater, notre groupe d'étude est aussi varié que le permet les entités ayant obtenus le Label Entreprise écodynamique. Celui-ci contient en effet tant des administrations, que des entreprises, des hôtels et des écoles. Ci-dessous un graphique représentant le nombre d'entités dans chaque catégorie identifiée. Notons que nous avons établi une distinction entre les administrations et les ASBL, et une sixième catégorie a vu le jour dans « Autre » :



Les trois paliers du label ont été respectés, puisque trois entreprises ont obtenu un label à trois étoiles (SDRB, Lahon & Partners Architects Office et ACP Group), cinq entités ont obtenu deux étoiles (Daoust S.A., Administration Communale d'Evere, Parlement bruxellois, Fondation Roi Baudouin et Sleep Well Youth Hostel) et quatre d'entre elles possèdent une étoile (Pianofabriek, ATRIUM ASBL, BNP Paribas Securities Services et Athénée Communal Charles Janssens).

Concernant les statuts, les deux entreprises ayant vu leur label suspendu ont été reprises dans cet échantillon (Daoust S.A. et Pianofabriek), comme nous l'avons dit précédemment ; trois administrations ont renouvelé leur label pour la dernière fois en 2010 ou 2011 et n'ont donc pas renouvelé directement après les 3 années, mais ultérieurement (SDRB, Administration Communale d'Evere et Parlement bruxellois) ; une entreprise a obtenu le Label écodynamique pour la première fois en 2011 et ne l'a pas renouvelé depuis (ATRIUM

ASBL) ; deux entreprises et une administration ont rentré un nouveau dossier dans le but d'obtenir le label pour la première fois en 2013 (le bureau d'architectes Lahon & Partners Architects Office, la Fondation Roi Baudouin et BNP Paribas Securities Services) et devront rentrer un dossier de renouvellement en 2015-2016 ; enfin, une école (Athénée Communal Charles Janssens), une entreprise (ACP Group) et un hôtel (Sleep Well Youth Hostel) ont entré un dossier de renouvellement en 2015. Voici un tableau résumant les entités sélectionnées et leurs caractéristiques :

Tableau 1 : Récapitulatif des entreprises constituant le panel du Label Entreprise écodynamique et leurs caractéristiques

Nom	Etoile(s)	Statut	Date d'obtention	Renouvellement prévu
Daoust S.A.	Deux	En suspens	2015	2018
Pianofabriek	Une	En suspens	-	-
Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale	Trois	Renouvelé	2001	2014
Administration Communale d'Evere	Deux	Renouvelé	2000	2013
Parlement bruxellois	Deux	Renouvelé	2003	2014
ATRIUM ASBL	Une	Nouveau	2011	2014
Lahon & Partners Architects Office	Trois	Nouveau	2013	2016
Fondation Roi Baudouin	Deux	Nouveau	2013	2016
BNP Paribas Securities Services	Une	Nouveau	2013	2016
Athénée Communal Charles Janssens	Une	Renouvelé	2015	2018
ACP Group	Trois	Renouvelé	2015	2018
Sleep Well Youth Hostel	Deux	Renouvelé	2015	2018

Etude Qualitative

A présent, nous allons décrire la manière dont nous avons interrogé les entreprises sélectionnées pour nos deux panels, ainsi que la manière dont nous avons analysé les données récoltées auprès de ces entités.

Aucune base de données et aucun renseignement dont nous avons besoin pour la partie pratique de ce mémoire n'ont été trouvés en tant que tels. De ce fait, nous devons récolter des données dites primaires auprès des entreprises sélectionnées pour nos deux groupes d'étude. Les données primaires sont des données que nous récoltons nous-mêmes auprès des personnes et/ou entités concernées par notre recherche, sans que ces données n'aient été récoltées préalablement par d'autres personnes dans un but bien défini, autre que celui que nous poursuivons.

La méthode choisie pour la collecte de nos données est une méthode qualitative. Cette méthode nous semble la plus appropriée dans le cadre de notre recherche, étant donné que nous essayons de comprendre la nature de la relation existante entre la RSE et les certifications. C'est dans cette optique que nous avons sélectionné deux labels, et pour affiner encore plus notre recherche, nous avons décidé de nous cantonner au marché belge. Plusieurs techniques s'offraient alors à nous pour récolter les données nécessaires à notre analyse. C'est ainsi que nous avons choisi les entretiens semi-directifs, pour lesquels un guide d'entretien a été préparé préalablement³⁶, servant de fil conducteur à ses rencontres.

³⁶ Ces guides d'entretien sont en annexes n° 5 et 6, pages 158 à 162. La manière dont ils ont été construits est expliquée dans le *Chapitre 3 : Les guides d'entretien*, page 73.

Chapitre 1 : Le Label Social Belge

La prise de contact avec les entreprises constituant le panel ne s'est pas faite sans mal. En effet, le Label Social Belge remontant à quelques années, les personnes qui étaient en charge de celui-ci ne travaillent plus forcément dans l'entreprise concernée. La prise de contact s'est effectuée dans un premier temps par email et dans un deuxième temps par téléphone. Seules les entreprises Carrières Pierre Bleue Belge et Randstad nous ont répondu à cette première tentative.

Concernant les Carrières Pierre Bleue Belge, cette réponse a débouché sur une rencontre avec Monsieur Benoît Misonne, Directeur qualité-environnement, ainsi qu'avec Monsieur Francis Tourneur, Secrétaire Général de l'ASBL Pierres et Marbres de Wallonie dont les Carrières Pierre Bleue Belge font partie. Cette rencontre s'est déroulée le 28 mai 2015, au siège de l'ASBL situé à Nannines. Au cours de celle-ci, Monsieur Misonne nous a confié que plus personne ne s'occupait de ce dossier chez leur concurrent et partenaire les Carrières du Hainaut, expliquant ainsi l'absence de réponse à notre mail. Nous ne nous sommes toutefois pas arrêtées à cette affirmation, puisque, comme nous l'expliquerons un peu plus loin, d'autres tentatives ont été effectuées pour les contacter.

Chez Randstad, la personne en charge actuellement de la RSE, à savoir Madame Valérie Denis, nous a expliqué que la personne qui s'était occupée du processus de labellisation ne travaillait plus pour l'entreprise et que, faute de contacts avec celle-ci, elle ne pouvait pas nous donner ses coordonnées. Nous avons donc émis le souhait de rencontrer Madame Denis, qui nous a dit qu'elle ne nous serait d'aucune utilité. De ce fait, nous avons décidé de faire d'autres recherches afin de trouver une personne pouvant répondre à nos questions. Grâce au réseau social LinkedIn, nous avons pu contacter Madame Marianne Huyghebaert, en charge de la communication interne et de la responsabilité sociale chez Randstad entre 2009 et 2014. Elle nous a alors redirigées vers l'un de ses anciens collègues, Monsieur Benoît van Grieken, qui s'est occupé du dossier Label Social Belge en son temps. Malheureusement, cette nouvelle voie s'est également soldée par un échec, puisque Monsieur van Grieken n'a pas accepté de nous rencontrer, avançant qu'il ne pouvait déontologiquement répondre à nos questions, puisqu'il ne travaillait plus pour l'entreprise Randstad. Monsieur van Grieken étant la personne qui avait été en charge de la labellisation, nous avons dû abandonner l'idée de rencontrer quelqu'un pouvant nous expliquer ce processus pour l'entreprise de services en Ressources Humaines.

N'ayant pas obtenu de réponses de la part des quatre autres entreprises, nous avons décidé de les recontacter par un autre canal de communication. Ainsi, n'ayant pas eu de réponses de la part d'Ethias, nous avons, tout comme ce fut le cas pour Randstad, utilisé le réseau social LinkedIn pour tenter d'avoir une réponse. Monsieur Laurent Ledoux, qui fut notre professeur de Corporate Social Responsibility lors de notre 1^{ère} Master en Sciences de Gestion, nous a fourni deux contacts : Messieurs Gaëtan Smets et Angelo Antole. Le premier nous a répondu le jour-même, malheureusement pour nous dire qu'il ne pourrait pas nous recevoir cette année-ci au vu de son programme chargé. Quant à Monsieur Antole, aucune réponse ne nous est parvenue depuis notre dernière tentative de contact. Enfin, nous avons tenté de joindre ces personnes par téléphone. Néanmoins, cette tentative ne fut pas couronnée de succès, puisque nous avons été mis interminablement en attente. Tout comme Randstad, l'entité Ethias n'a pas pu être interrogée sur le sujet qui nous occupe.

Concernant le CRIOC, nous avons eu la tristesse d'apprendre que le centre de recherche ne bénéficiera plus des subsides de l'Etat belge, entraînant sa fermeture définitive. Ceci explique sans doute le manque de réponses après deux mails envoyés. Ne pouvant faire de miracles, nous avons également été dans l'obligation de rayer le CRIOC de la liste des entreprises que nous souhaitions interroger.

Pour ce qui est des Carrières du Hainaut, bien que Monsieur Misonne nous ait affirmé que plus personne ne s'occupait de ce dossier chez leur concurrent, nous avons décidé de les contacter via LinkedIn également. C'est ainsi que nous avons contacté Monsieur Marc Flament. Malheureusement, de nouveau, cette tentative n'a rien donné de concluant, puisqu'il nous a confirmé que plus personne ne s'occupait de ce poste chez eux et que personne ne saurait donc répondre à nos questions. Toutefois, Monsieur Flament a eu la gentillesse de nous donner deux autres personnes de contact, qui pouvaient éventuellement nous aider : Monsieur Philippe De Mol, Directeur des Relations Humaines et Monsieur Olivier Auly, dont nous ne connaissons pas la fonction exacte chez les Carrières du Hainaut. Nous n'avons obtenu aucune réponse de la part de Monsieur Auly ; quant à Monsieur De Mol, il nous a fourni l'identité de la personne qui s'était occupée du Label Social en son temps, à savoir Monsieur Victor Netels. N'ayant pas trouvé les coordonnées de Monsieur Netels malgré nos multiples recherches, nous avons décidé d'abandonner cette piste.

Enfin, concernant l'entreprise Lithos NV, nous n'avons reçu aucune réponse à aucun de nos essais pour une prise de contact. Il allait donc de soi que nous ne pouvions malheureusement pas les rencontrer.

Au vu de la malchance dont nous avons fait preuve concernant la prise de contact auprès des entreprises ayant reçu le Label Social Belge, nous n'avons eu d'autres choix que de réfléchir à une alternative pour le développement de la suite du mémoire. Cette alternative sera expliquée à la fin de la « *Partie 2 : Méthodologie* », dans le point « *Alternative proposée* ».

Chapitre 2 : Le Label Entreprise écodynamique

Le Label Entreprise écodynamique nous a posé moins de problèmes au niveau des contacts, car ce label est toujours d'actualité et l'IBGE publie une liste exhaustive des entreprises le possédant, incluant les coordonnées des personnes de contact. De ce fait, nous avons pu contacter chaque entreprise sélectionnée dans notre panel, sans qu'il ne soit nécessaire de faire des recherches supplémentaires.

Toutefois, chaque prise de contact n'a pas été couronnée de succès. Par exemple, nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer les responsables de l'entreprise Pianofabriek. Ceux-ci nous ont en effet répondu par mail à la question principale (qui était de savoir pourquoi le label avait été suspendu) et n'ont pas donné suite à notre souhait de les rencontrer. De même, nous n'avons reçu aucune réponse du Parlement bruxellois, ni du bureau Lahon & Partners Architects Office. Enfin, bien qu'ayant fixé un rendez-vous avec le représentant de l'Administration Communale d'Evere, celui-ci a été annulé par notre personne de contact qui a souhaité garder l'anonymat et aucune date ultérieure n'a pu être trouvée pour effectuer l'entretien prévu. Nous avons toutefois pu lui poser quelques questions par téléphone.

Concernant les autres entités, nous avons eu la chance de rencontrer les personnes suivantes :

- Madame Leila Opdebeeck, CSR and Job Academy Manager chez Daoust S.A., en date du 29 mai 2015 ;
- Mesdames Christine Jacques et Virginie Crabbé de la Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale, respectivement responsable du Département Urbanisme-Environnement et responsable du Label Entreprise écodynamique, en date du 03 juin 2015 ;
- Mesdames Ann De Mol et Pascale Criekemans pour la Fondation Roi Baudouin. Madame De Mol est conseillère et est en charge de l'IT, des Ressources Humaines et de la Logistique, tandis que Madame Criekemans est assistante de direction pour l'IT, les Ressources Humaines et la Logistique. Cette rencontre s'est déroulée le 05 juin 2015 ;
- Madame Marie-Aline Dath, proviseur à l'Athénée Communal Charles Janssens d'Ixelles, interview effectuée le 10 juin 2015 ;

- Monsieur Olivier Henry, de l'Auberge de jeunesse Sleep Well Youth Hostel, rencontre effectuée le 10 juin 2015 ;
- Madame Jeannine Vandenplas, de la société BNP Paribas Securities Services, Facility and Administrative Officer, en date du 22 juin 2015 ;
- Monsieur Vincent Plumier de l'ASBL ATRIUM, rencontré également le 22 juin 2015 ;
- Monsieur Quentin Pauwels, Ingénieur environnement, et Mademoiselle Justine Mexence, en charge de la gestion courante chez ACP Group, dont l'interview s'est déroulée le 26 juin 2015 ;

Afin que ces entretiens soient les plus constructifs possibles, nous avons préparé un guide d'entretien que nous avons adapté en fonction des besoins de l'interview. Ces guides d'entretien vont être explicités dans le chapitre ci-après.

Chapitre 3 : Les guides d'entretien

Après avoir défini nos deux panels d'entreprises mais avant de les contacter, nous avons préparé nos guides d'entretien, afin de tirer un maximum de profit de ces rencontres. Deux guides d'entretien ont donc été développés : Un guide d'entretien à destination des entreprises ayant obtenu le Label Social Belge et un guide d'entretien à destination des entreprises s'étant conformées au Label Entreprise écodynamique. Voyons maintenant comment ils ont été développés.

Section 1. Guide d'entretien à destination des entreprises ayant obtenu le Label Social Belge

Avant de construire notre guide d'entretien, nous nous sommes posé les questions suivantes : Dans quel but devons-nous l'établir ? A quelles questions souhaitons-nous répondre par le biais de celui-ci ? Quel genre de réponses souhaitons-nous obtenir ? La réponse à cette dernière question était facile : Les réponses à nos questions devaient être claires et complètes, et ne pas être seulement un « oui » ou un « non ». Nous avons donc établi que nous devons développer des questions dites ouvertes.

Quant aux deux autres questions ci-dessus, la réponse était somme toute assez facile à trouver. Le but poursuivi est d'obtenir des éléments pertinents nous permettant d'établir s'il existe un lien de causalité entre la RSE et les certifications. De même, les questions auxquelles nous souhaitons répondre sont en liens direct avec les propositions émises à la fin de la partie théorique, à savoir : La demande de labellisation est-elle due à une imitation, une tendance, un effet de mode (proposition 1) ? La demande de certification est-elle due à une multiplication des outils de certification (proposition 2) ? La demande de certification est-elle due à un besoin interne à l'entité demandeuse (proposition 3) ? Et enfin, la demande de RSE (c'est-à-dire, l'engouement pour celle-ci) est-elle due à des pressions externes ou internes subies par les entités (proposition 4) ?

Après avoir déterminé ce que nous appellerons les bases de notre guide d'entretien, nous nous sommes attelées à la structure du celui-ci. Afin d'être efficace, nous avons décidé qu'il était préférable que ce qui deviendrait le fil rouge de nos interviews devait être divisé en 5 grandes parties. La première consiste simplement en une introduction nous permettant d'établir un lien avec la personne rencontrée, en lui demandant de se présenter en quelques mots, de nous parler de sa fonction au sein de l'entreprise et de nous présenter l'entreprise en

elle-même. Afin de donner l'exemple, nous commencerons bien entendu l'entrevue par nous présenter et expliquer brièvement le sujet de notre recherche.

La deuxième partie est axée sur la RSE en elle-même et nous permet de « prendre le pouls » de notre interlocuteur en matière d'engagement social, environnemental et économique. La troisième partie concerne le Label Social en lui-même et est composée de questions nous permettant d'établir le contexte dans lequel le choix de ce label a été effectué ainsi que le processus y afférent et les raisons qui ont poussé l'entité à choisir d'être labellisée. La partie suivante nous permet ensuite de faire un bilan après l'obtention du label, notamment pour connaître l'opinion des personnes interrogées sur celui-ci. La cinquième et dernière partie est liée à la précédente, puisque nous demandons à la personne rencontrée si l'entité renouvellerait son engagement envers le Label Social Belge si celui-ci venait de nouveau à être accessible et les critères qui les pousseraient à prendre la décision.

Chaque partie et chaque question formulée dans ce guide ont été pensées pour que les données récoltées nous permettent une analyse claire, complète et cohérente de celles-ci. Malheureusement, étant donné le faible taux de réponses ayant finalement conduit à une seule rencontre (pour rappel, une seule entreprise sur les six labellisées), nous ne sommes pas en mesure d'effectuer cette analyse.

Section 2. Guide d'entretien à destination des entreprises ayant obtenu le Label Entreprise écodynamique

Afin de construire notre deuxième guide d'entretien, nous nous sommes posé les mêmes questions que pour le premier, à savoir : Quel est le but recherché de ce guide d'entretien ? Quelles sont les questions auxquelles nous souhaitons répondre grâce à lui ? Et enfin, quel genre de réponses souhaitons-nous obtenir ? Tout comme pour le Label Social Belge, les réponses que nous attendons sont des réponses claires et complètes, et doivent être obtenues par des questions ouvertes, nous permettant d'avoir des échanges riches, pertinents et intéressants avec les personnes rencontrées. Ces questions ouvertes permettent aux entités d'apporter de nouveaux éléments et de faire des liens auxquels nous n'aurions pas forcément pensés. De même, le but poursuivi est d'établir s'il existe un lien entre la RSE et les certifications ou non, tandis que les questions qui constituent notre guide d'entretien sont en lien avec les propositions déjà mentionnées dans la section précédente.

Les bases de notre guide étant de nouveau déterminées, nous avons réfléchi à la manière dont nous allions diviser ce guide. L'idée des 5 parties utilisée pour le premier guide nous semblait pertinente, c'est pourquoi nous l'avons gardée. La seule différence est que les parties en elles-mêmes sont différentes. En effet, si la partie introduction et la partie contextuelle restent les mêmes que précédemment, la troisième partie, quant à elle, change. Dans cette troisième partie, nous nous intéressons en effet au Label Entreprise écodynamique, afin de connaître les raisons du choix de ce label bien précis, la durée de la labellisation, le moment choisi pour être labellisé ainsi que les enjeux liés à l'obtention de ce label.

La partie suivante porte quant à elle sur les raisons de la labellisation en elle-même, indépendamment du label choisi et a été développée en fonction des propositions émises dans la partie précédente. Enfin, dans la dernière partie, nous interrogeons notre interlocuteur sur le futur de cette labellisation, et plus précisément sur le recul qu'il peut prendre par rapport au Label Entreprise écodynamique et s'il souhaite réitérer l'expérience prochainement.

Bien entendu, au vu des caractéristiques des entités interrogées, des adaptations ont dû être apportées à ce guide d'entretien. Par exemple, il n'était pas nécessaire de demander à une entreprise si elle comptait rentrer un dossier de renouvellement si elle venait d'obtenir celui-ci.

Contrairement au Label Social Belge, le Label Entreprise écodynamique a répondu à nos attentes en matière de réponses des individus sélectionnés, puisque 10 des 12 entités contactées nous ont répondu et 8 ont pu être rencontrées. Nous pourrions donc effectuer une analyse claire, complète et cohérente des données récoltées, afin de vérifier si nos propositions s'avèrent exactes ou non, ou encore, si elles doivent être nuancées.

Notons enfin que chaque entretien effectué a été retranscrit et que chaque retranscription est disponible en annexe.

Alternative proposée

Comme nous l'avons mentionné à la fin du « *Chapitre 1 : Le Label Social Belge* », les difficultés rencontrées pour rencontrer les personnes ayant participé au processus de labellisation du Label Social Belge nous ont amenées à revoir notre manière de procéder. A la base, nous souhaitons établir s'il existait oui ou non des liens entre la RSE et les certifications dites sociales par la vérification des propositions que nous avons détaillées plus amplement à la fin de la revue de la littérature. Ensuite, nous devons terminer notre analyse par une comparaison entre les deux labels étudiés, afin de déterminer les différences de relation entre la RSE, un label social et un label environnemental, pour mieux comprendre l'essence même de ceux-ci.

Il s'est toutefois avéré impossible pour nous d'effectuer la première partie de notre analyse pour le Label Social Belge, vu qu'il nous a été impossible de rencontrer les personnes nécessaires. De ce fait, il nous est également impossible de faire la comparaison telle que nous l'avions prévue préalablement.

Une autre comparaison s'avère néanmoins possible à ce stade du mémoire : Celle entre un label qui n'a clairement pas répondu aux attentes de ses créateurs en matière de labellisation (le Label Social Belge) et un label qui a connu un succès allant au-delà de toutes les espérances (le Label Entreprise écodynamique). Même si ces deux labels sont différents sur le fond (l'un a une visée sociale, l'autre environnementale), le but poursuivi est le même : Arriver à une conscientisation plus grande des individus et des entreprises. Les forces de l'un peuvent aider les autorités compétentes à combler les lacunes de l'autre ; le succès de l'un peut contribuer au succès de l'autre. C'est en pesant le pour et le contre de chacun de ces deux outils de certification que nous pourrions participer à l'amélioration de chacun d'entre eux, et même à la relance de l'un d'entre eux. Cette comparaison constituera donc le dernier chapitre de la partie suivante, portant sur l'analyse des résultats.

Conclusion

Après avoir exposé ci-dessus les procédures méthodologiques utilisées pour la détermination de nos panels d'entreprises, nous avons apporté une brève présentation des entités constituant ceux-ci, en précisant notamment les secteurs d'activité dans lesquels ces entités officient, mais aussi les dates auxquelles elles ont été labellisées. Par la suite, nous avons apporté des précisions sur la manière dont nous avons contacté les différentes entités et les difficultés rencontrées pour contacter ces entreprises et administrations. Nous avons poursuivi l'explication de notre démarche méthodologique en nous penchant sur la manière dont nous avons interrogés les individus sélectionnés pour récolter les données nécessaires à notre étude de cas. Cette explication est passée par un commentaire sur la façon dont nous avons développé nos guides d'entretien, identiques sur le fond mais légèrement différents sur la forme. Enfin, nous avons terminé cette « *Partie 2 : Méthodologie* » par le développement d'une voie alternative à l'analyse que nous avons prévu à la base pour l'un des deux labels étudiés : Le Label Social Belge. Ce dernier point nous a permis d'expliquer au lecteur le nouvel horizon qu'il nous était possible d'envisager, suite aux imprévus liés à l'ancienneté dudit label.

Nous allons à présent passer à la partie pratique de notre mémoire et procéder, dans un premier temps, à la comparaison entre les deux labels, et dans un deuxième temps, à l'analyse des données récoltées au cours des différents entretiens effectués.

Partie 3 : Analyse des résultats

Introduction

Après avoir passé en revue la littérature existante sur le vaste sujet qu'est la Responsabilité Sociale des Entreprises, ainsi que celle, beaucoup moins étendue, sur les certifications et labels ; après avoir expliqué en détails nos choix méthodologiques et les procédures mises en place pour la récolte de nos données, nous allons maintenant passer au dernier volet de notre mémoire : La partie pratique.

Cette partie pratique va nous aider à illustrer les propos que nous avons tenus dans la première partie de notre recherche, axée sur la théorie. Pour rappel, notre question de recherche, centrale dans cette troisième partie, est la suivante : « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* » Cette dernière partie aura donc pour objet de répondre à cette question, de déterminer si oui ou non un lien existe entre les deux et de tester nos propositions.

Dans ce troisième volet, plusieurs sections seront abordées. Dans un premier temps, nous passerons du temps sur l'analyse des données que nous avons pu tirer des interviews menées auprès du panel d'entreprises sélectionnées, en tirant des conclusions par rapport aux propositions émises préalablement et en explicitant les liens avec la théorie. Ensuite, nous continuerons par une mise en lumière des différences entre les deux labels étudiés, expliquant le succès de l'un et l'échec de l'autre. Enfin, nous terminerons par une conclusion sur les analyses effectuées.

Chapitre 1 : Analyse des données récoltées

Après avoir expliqué dans notre revue de la littérature la manière dont nous avons émis les propositions qui ont permis de construire nos différents guides d'entretien, nous allons à présent analyser les données récoltées par le biais de ces guides, au cours des différentes rencontres effectuées. Toutefois, avant de procéder à cette analyse, nous allons d'abord expliquer les questions de base qui nous permis d'obtenir les réponses analysées plus profondément ci-après, et ce, pour chaque proposition.

1. Proposition 1 : Imitation, tendance, effet de mode

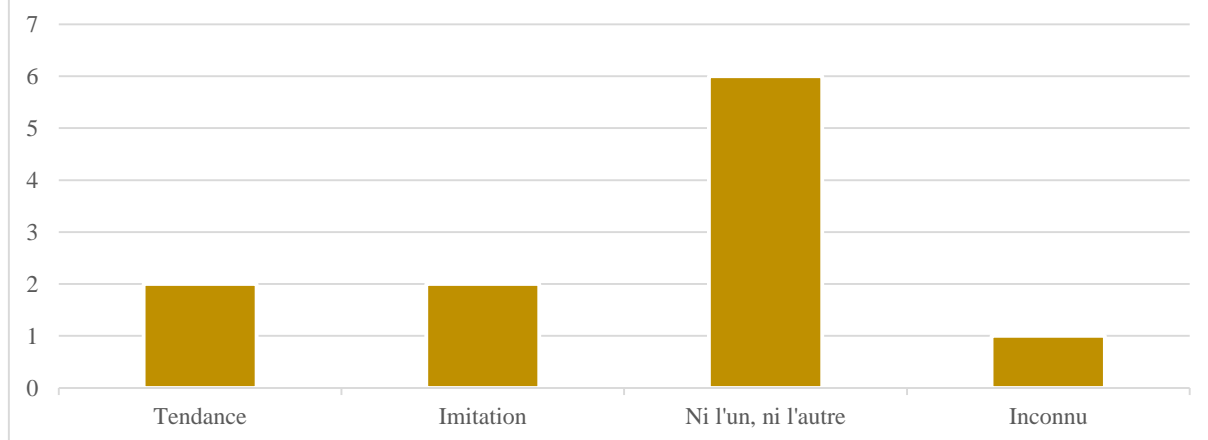
Section 1. Questions de départ

Au départ de cette proposition, voici les questions qui ont été posées : La décision d'une entité, quelle qu'elle soit, de se conformer à un label est-elle le fruit d'une tendance/d'un effet de mode ? Ou tient-elle d'une simple imitation des concurrents les plus proches de l'entité concernée ?

Section 2. Analyse des données

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons demandé à nos interlocuteurs si le choix d'être labellisé était dû à un effet de mode. Ensuite, nous leur avons demandé si leurs concurrents étaient également labellisés et enfin, si cela avait influencé leur choix ou non. Ci-dessous un graphique résumant les réponses données par les entreprises rencontrées :

Graphique 5 : Le choix de la labellisation est-il dû à une tendance, un effet de mode ou plutôt à une imitation de la concurrence?



Lorsque nous observons ce graphique, nous pouvons constater que 20% des personnes interrogées nous ont clairement répondu que oui, leur choix d'être labellisé Entreprise écodynamique reposait clairement sur une tendance, due au fait qu'on entendait de plus en plus parler de la RSE et de certification. De même, 2 entreprises rencontrées nous ont confié que leur souhait de labellisation découlait de ce que leurs concurrents faisaient. En effet, au cours de ces interviews, nos interlocuteurs nous ont confié qu'ils avaient eu connaissance de l'existence du Label Entreprise écodynamique par le biais d'une surveillance qu'ils exerçaient sur leurs concurrents. En effet, pourquoi n'auraient-ils pas pu être labellisés si certains de leurs concurrents l'étaient ? L'une des entités rencontrées nous a avoué être partagée entre l'imitation et le « ni l'un, ni l'autre ». En effet, cet engagement visible en RSE tient d'abord du fait de croyances et de convictions personnelles, de l'envie d'apporter son aide à l'amélioration du respect de l'environnement, mais pas seulement. Pour cette personne, cela relevait également du défi de voir si elle pouvait faire au moins aussi bien que ses concurrents, voire même mieux que ceux-ci. Cette entité se retrouve donc dans la catégorie « Imitation » et « Ni l'un, ni l'autre ».

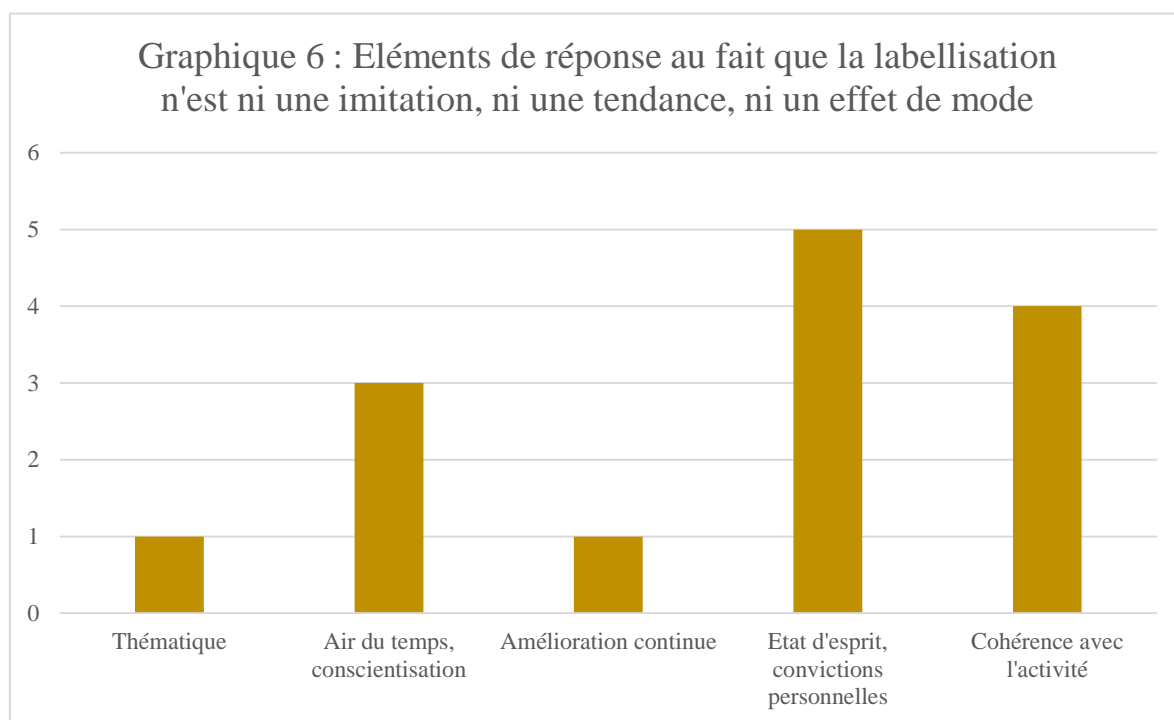
Ce n'est toutefois pas la majorité des réponses que nous avons obtenues, puisque 60% des personnes rencontrées nous ont affirmé qu'elles n'étaient en aucun cas engagées dans un effet de mode, mais que ce souhait d'être labellisés venait plutôt de convictions personnelles, de réflexions sur l'impact qu'elles pouvaient avoir sur l'environnement en tant que sociétés. Elles ont d'ailleurs insisté sur le fait que le processus d'adhésion au Label Entreprise écodynamique était assez lourd administrativement, qu'il requerrait un engagement de tous

les instants et qu'il était donc pratiquement impossible de s'engager dans ce processus sans réelle motivation. Ceci pourrait donc expliquer pourquoi les deux entreprises ayant répondu par l'affirmative ne sont actuellement plus considérées comme étant écodynamique.

Enfin, l'un de nos interlocuteurs n'a pu s'exprimer sur la question, car il n'a pas pris la décision finale de labellisation.

Penchons-nous à présent sur les raisons invoquées par la majorité des entreprises, à savoir celles qui ne suivent pas un courant de mode et qui ne cherchent pas non plus à imiter leurs concurrents.

Lorsque que nous avons cherché à connaître l'avis de nos interlocuteurs sur la question de l'imitation ou du suivi d'une mode, ceux qui nous ont répondu par la négative nous ont, à chaque fois, apporté plusieurs éléments de réponses.



Parmi ces éléments de réponse, nous retrouvons principalement les convictions personnelles puisque 5 entreprises sur les 6 ont avancé cet argument pour expliquer leur engagement en RSE. Ils ont en effet insisté sur le fait que cet engagement n'était pas uniquement une expérience au travail, mais bien un engagement quotidien dans la lutte pour la préservation de l'environnement.

De plus, 4 entités estiment que la labellisation écodynamique est en parfaite cohérence avec leur activité, que ce soit parce qu'elles sont actives dans l'aménagement du territoire ou dans l'éducation et la formation de l'autre.

Trois d'entre elles ont également mentionné le fait que la RSE était de plus en plus dans l'air du temps et que la conscientisation de la population aux problèmes environnementaux pouvait sans doute expliquer une grande partie des engagements grandissants de la population et des entreprises.

Enfin, une seule entreprise a mentionné le fait que la RSE et le Label Entreprise écodynamique était une véritable thématique pour elle, car elle est inscrite dans un processus d'amélioration continue que le label l'aide à soutenir.

Section 3. Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que le choix des entités de rendre visible leur engagement en RSE ne repose pas forcément sur une tendance du moment ou sur un effet de mode, pas plus que sur le désir d'imiter la concurrence, mais plutôt sur des convictions personnelles qu'il faut réagir aux problèmes environnementaux.

2. Proposition 2 : Multiplicité des labels

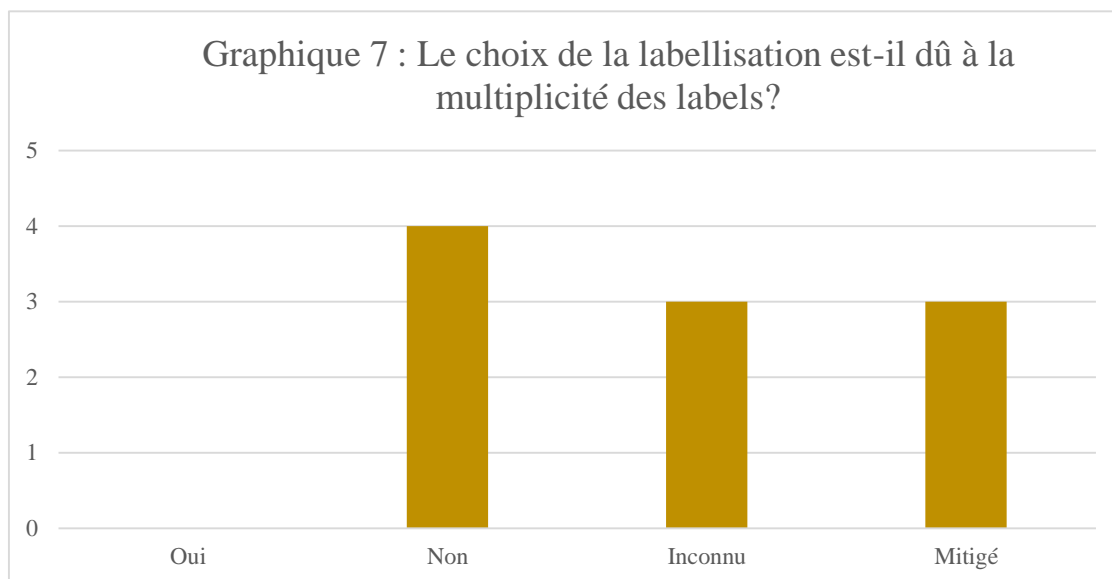
Section 1. Question de départ

Au départ de cette deuxième proposition, la question posée est la suivante : Le souhait de l'entreprise d'obtenir certains labels et certifications est-il dû à la multiplication de ces labels et certificats ? Elle servira donc de point de départ à l'analyse approfondie des réponses obtenues.

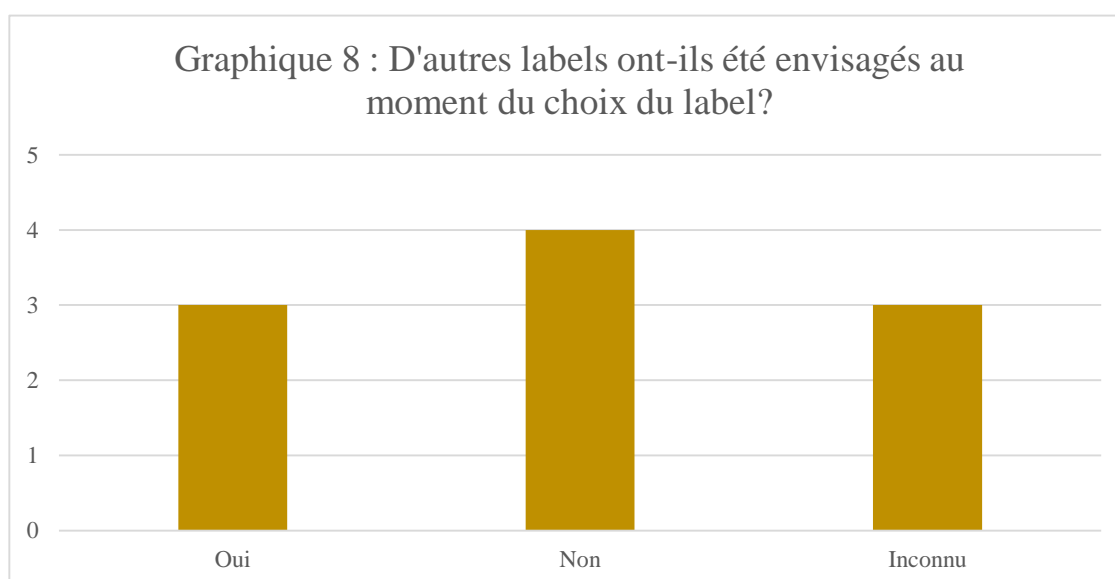
Section 2. Analyse des données

Tout comme pour la première proposition, nous avons ici procédé en posant plusieurs sous-questions. Nous avons tout d'abord voulu savoir si la prolifération des labels et des certificats sur le marché avait incité l'entité à se faire labelliser ou certifier par l'un d'entre eux. Nous avons ensuite cherché à savoir si l'entité interrogée avait envisagé d'autres labels que le Label Entreprise écodynamique lors de son choix. Enfin, nous avons vérifié si

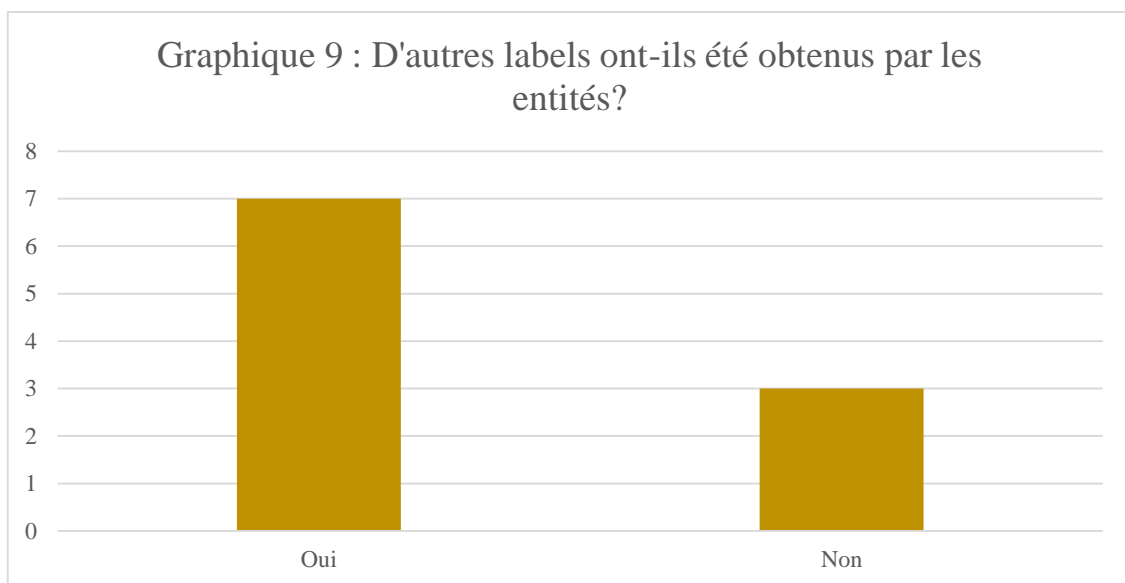
l'entreprise possédait d'autres labels ou certificats que celui présentement étudié. Voici ce qu'il en est ressorti :



Ce graphique est très explicite. En effet, aucune des personnes interrogées n'a répondu « oui » à la question principale, qui était de savoir si le nombre croissant de labels proposés sur le marché les avait influencés dans leur choix d'être labellisé. Néanmoins, ce résultat doit être nuancé, puisque 3 des entreprises interrogées n'ont pu répondre à la question, arguant qu'elles n'étaient pas au courant des avancées en matière de labellisation. De même, les 3 dernières entreprises interrogées partageaient un avis mitigé sur la question, puisqu'elles ne pouvaient nous assurer que cette offre croissante n'avait pas influencé leur choix.



A la question de savoir si d'autres labels avaient été envisagés lors du choix du Label Entreprise écodynamique, une majorité, à savoir 4 entreprises, a répondu « non », nous affirmant que le Label Entreprise écodynamique avait été leur premier choix étant donné sa caractéristique première qui est d'être bruxellois. Néanmoins, cette majorité pourrait être remise en question étant donné que 3 autres entités interrogées n'ont pu nous répondre à ce sujet, puisque les personnes rencontrées n'avaient pas participé au choix et au premier processus de labellisation de leurs entreprises. Enfin, les 3 entreprises restantes ont reconnu avoir envisagés d'autres labels ou certificats lors de leurs recherches, pour finalement opter pour le Label Entreprise écodynamique.

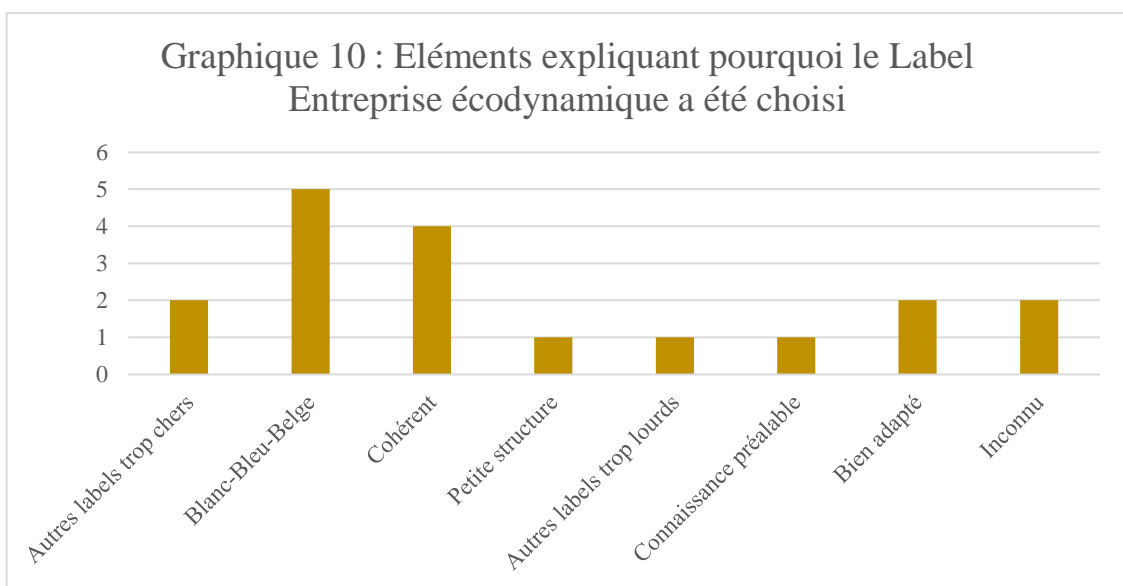


Enfin, à la dernière question de savoir si les entités interrogées possédaient d'autres labels que celui étudié ici, une grande majorité (7 entreprises sur les 10 rencontrées) a répondu « oui ». Ceci peut s'expliquer en partie par le Core Business des entités interrogées : Certaines entreprises interrogées ont en effet une activité qui n'a rien à voir, à proprement parler, avec l'environnement. Elles ont donc choisi d'être certifiées pour leur activité propre, avant d'être labellisées pour leurs actions environnementales. Pour 2 des entités ayant répondu « non », cela s'explique notamment par le fait qu'elles soient de petites sociétés (entre 10 et 20 personnes employées), tandis que pour la 3^e, cela s'explique par un manque de cohérence par rapport à sa mission première.

Voyons à présent les raisons qui ont poussé les entreprises à choisir le Label Entreprise écodynamique lorsque le choix d'être labellisé a été fait. Cette question est en effet pertinente car, comme nous l'avons mentionné à de nombreuses reprises tout au long de ce

travail de recherches, l'offre de labels et de certificats sur les marchés est incroyablement importante. Nous pensons donc qu'il est intéressant de connaître les raisons invoquées par les entreprises interrogées dans leur choix de ce label spécifique.

Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, la moitié de nos interlocuteurs (5 sur 10) ont évoqué avant tout le fait que le Label Entreprise écodynamique était un label purement belge, créé pour des entreprises belges présentes sur le sol bruxellois. La mise en avant du côté belge du label est importante selon ces mêmes personnes car il permet à ces entités de mettre en avant les qualifications que nous possédons en Belgique et la qualité des biens et services proposés sur les marchés.



Le deuxième élément évoqué par 4 de nos interlocuteurs est la cohérence de ce label par rapport à leur activité ou à leur mission. Certaines des entités interrogées trouvent en effet qu'il est plus cohérent pour elles d'avoir un label environnemental belge étant donné que le marché sur lequel elles officient se limitent à la Belgique pour certaines, voire même à la Région de Bruxelles-Capitale pour deux d'entre elles. Elles ne perçoivent donc pas l'intérêt d'avoir un label international ou européen pour attester de leurs bonnes pratiques environnementales.

En troisième position, nous avons deux éléments qui reviennent à ex-aequo : Le fait que les autres labels proposés sur les marchés ont un coût parfois exorbitant et le fait que le Label écodynamique est parfaitement adapté à leur structure propre. En effet, est-il besoin de rappeler que le Label Entreprise écodynamique est gratuit et qu'à cette gratuité vient s'ajouter une aide offerte par l'IBGE pour remplir le premier dossier d'adhésion ? Ce point n'est en

effet pas à négliger pour les entreprises qui ont peu de moyens financiers. Quant au fait qu'il soit bien adapté, les deux sociétés ayant donné cette caractéristique sont toutes deux actives dans l'aménagement du territoire, à des degrés différents. Le lien entre l'aménagement du territoire, l'urbanisme et l'environnement est évident, selon les personnes rencontrées.

Egalement sur le même pied d'égalité, le fait que l'objet de notre étude est bien adapté aux petites structures car il n'est ni trop lourd, ni trop coûteux et que l'IBGE apporte une aide non négligeable à chaque entité qui en fait la demande ; le fait également que les autres outils de labellisation sont souvent très lourds à remplir d'un point de vue administratif, même si la majorité des entités rencontrées estiment qu'il est déjà suffisamment lourd de ce côté-là ; enfin, le fait que l'individu instigateur de cette conformité aux 27 principes de la Charte avait une connaissance préalable dudit label, l'ayant déjà mis en place dans une autre société. Ces trois éléments n'ont été donnés que par une seule entité, différente à chaque fois.

Enfin, notons également que 2 des entreprises interrogées n'ont pu nous donner d'explications par rapport au choix du Label Entreprise écodynamique.

Deux choses importantes sont encore à préciser avant de clôturer l'analyse de cette deuxième proposition : Tout d'abord, sur les 10 entreprises rencontrées, deux d'entre elles possèdent une charte environnementale propre à leur institution et une troisième envisage de développer son propre label en interne ; ensuite, parmi les entités possédant d'autres labels ou certificats, plusieurs nous ont affirmé qu'elles avaient une nette préférence pour les instruments unidimensionnels. Selon ces personnes, les instruments se concentrant sur une seule dimension de la RSE sont plus efficaces car ils sont spécifiques et leur mélange ne se justifie absolument pas.

Section 3. Conclusion

La conclusion de cette analyse des données relatives à la deuxième proposition doit être nuancée. En effet, bien que 4 entreprises sur les 10 interrogées nous aient affirmé que l'offre croissante sur le marché des labels n'a pas influencé leur choix d'être labellisé, nous pensons qu'influence il y a eu, puisque 7 d'entre elles possèdent d'autres labels que celui qui nous occupe. De plus, 3 entreprises ne savaient pas si leurs prédécesseurs avaient été influencés ou non, puisque les personnes rencontrées n'étaient pas présentes au moment de la première labellisation. Nous pouvons donc conclure que, dans une certaine mesure, la

multiplicité des labels, certificats et normes sur le marché influence les entités dans leur choix de labellisation.

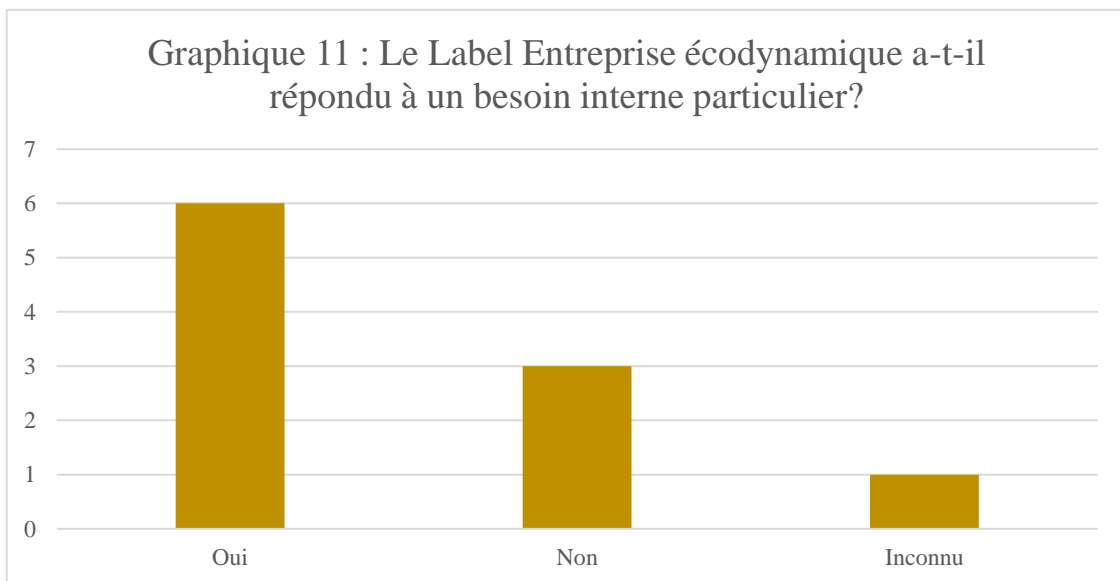
3. Proposition 3 : Besoin interne

Section 1. Questions de départ

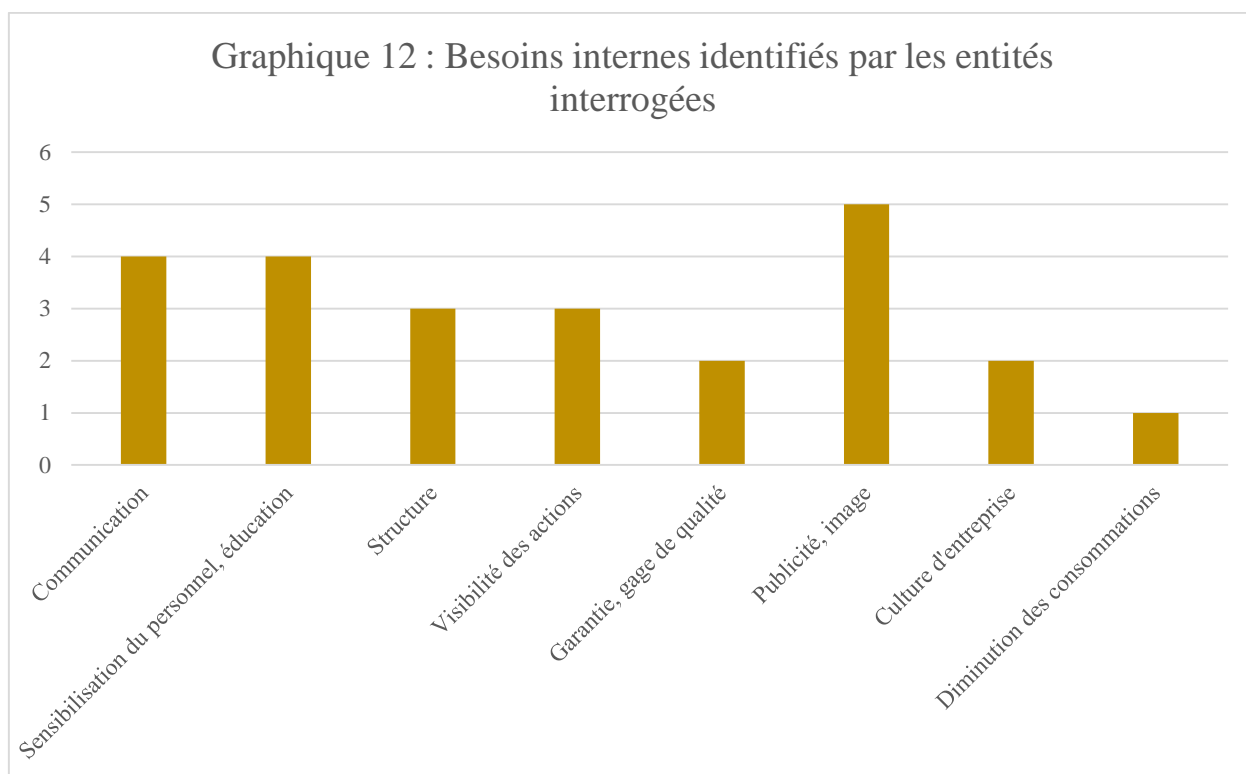
Les trois questions de départ de notre analyse sont les suivantes : L'adhésion aux 27 principes de la Charte Entreprise écodynamique répond-elle à un besoin interne particulier de l'entreprise ? Le label apporte-t-il une plus-value à l'entité ? Quels étaient les enjeux de cette adhésion pour l'entreprise ?

Section 2. Analyse des données

De même que précédemment, nous avons procédé en plusieurs étapes, posant chaque question individuellement. Nous avons donc cherché, tout d'abord, à savoir si la labellisation a répondu à un besoin interne en particulier. Voici les réponses qui nous ont été données :



Comme nous pouvons le constater, 60% de nos interlocuteurs nous ont répondu par l'affirmative, en nous disant clairement que le Label Entreprise écodynamique avait répondu à un besoin interne particulier. Nous leur avons ensuite demandé quel(s) étai(en)t ce(s) besoin(s) interne(s) identifié(s) et voici les réponses obtenues :



Cinq des entités interrogées nous ont expliqué que le Label Entreprise écodynamique avait sans aucun doute amélioré l'image que l'extérieur avait d'elles-mêmes, leur permettant ainsi de profiter d'une meilleure publicité. L'une d'entre elle nous a même précisé que grâce au label, elle bénéficiait d'une meilleure place dans un classement sectoriel dont elle fait partie, lui assurant une meilleure visibilité parmi ses concurrents directs.

En seconde position viennent les besoins de communication interne, de sensibilisation du personnel et d'éducation des personnes. 40% des entreprises interrogées nous ont en effet expliqué que le Label Entreprise écodynamique leur a permis d'améliorer leur communication interne sur l'engagement de l'entité en matière de RSE. La communication en est donc ressortie beaucoup plus efficace et moins onéreuse. Au niveau de la sensibilisation et de l'éducation des personnes évoluant au sein de ces entités, nos interlocuteurs nous ont en effet affirmé que les entreprises prenaient de plus en plus conscience de leurs impacts sur l'environnement, les incitant à conscientiser dans le même temps les personnes qui travaillent et se développent dans ces institutions. L'éducation de toutes les générations confondues est primordiale à la sauvegarde de l'environnement dans lequel nous évoluons, voire à son amélioration dans certains cas, comme plusieurs nous l'ont affirmé.

Troisièmement, nous pouvons citer la structure que le Label écodynamique apporte aux actions mises en place au sein des entreprises sélectionnées, qu'il s'agisse d'actions

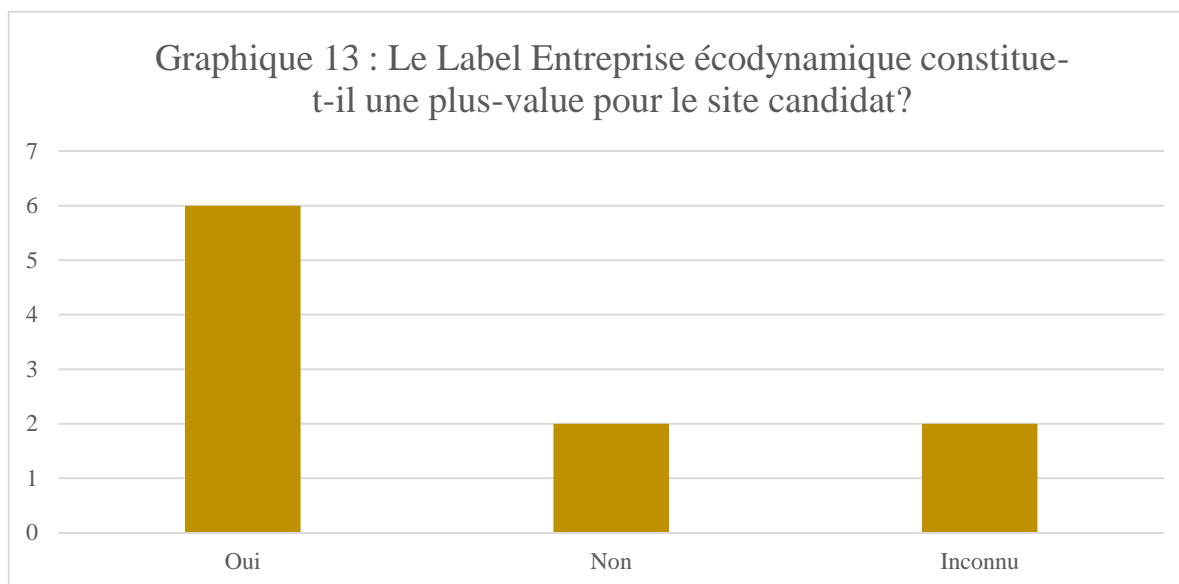
précédant l'obtention du label ou d'actions suivant celle-ci. En effet, le dossier à remplir pour l'obtention ou le renouvellement du Label est séparé en plusieurs parties bien distinctes : Nous retrouvons tout d'abord une description de l'entreprise candidate, reprenant une description générale, une description du site candidat à la labellisation et une description général des activités du site en question ; vient ensuite ce que l'IBGE appelle l'Analyse Réglementaire, à savoir la détermination de la législation applicable dans le cas précis de l'entité ainsi qu'une check-list réglementaire afin de s'assurer que l'entreprise réponde bien à toutes ces exigences (permis environnemental, consommation énergétique, pollution de l'air et du sol, plan de mobilité, gestion des déchets, des espaces verts et des achats) ; le dossier continue avec l'Analyse des aspects organisationnels, notamment la composition des postes importants de l'entreprise, un tableau reprenant les aspects organisationnels (l'implication de la direction, les moyens financiers mis en œuvre, les formations dispensées, le suivi des collègues, la communication interne et externe, les procédures et leur suivi), la description des actions réalisées et les résultats obtenus, ainsi que les points faibles et les points forts de celles-ci, cette partie se terminant par un plan d'actions en 3 ans ; la quatrième partie est sans doute la plus conséquente puisqu'elle reprend l'analyse environnementale en elle-même, avec une analyse thématique détaillée de chaque poste réglementaire. Le Label Entreprise écodynamique aide donc bel et bien les entreprises à structurer leurs actions, à se poser les bonnes questions et à rendre leurs efforts visibles et compréhensibles pour toutes leurs parties prenantes.

Ensuite, deux entités ont mentionné le fait que ce label était également un gage de qualité, la qualité belge étant vraiment mise en avant grâce à celui-ci. Il sert de garantie de qualité dans de nombreux cas rencontrés par ces deux entités. Deux autres institutions nous ont également affirmé que le respect de l'environnement faisait partie intégrante de leur culture d'entreprise, et qu'à ce titre, le Label écodynamique en faisait également partie. Ces deux entités nous ont ainsi fait part de l'excellent suivi de la part de tous les collaborateurs des actions entreprises.

Enfin, une seule entité nous a mentionné le fait que le Label Entreprise écodynamique et les exigences y relatives avaient été une nécessité pour eux, dans le sens où il leur a permis d'effectuer une diminution drastique de leurs consommations (eau, chauffage, électricité, déchets, consommables), visible dès les premiers mois de leur adhésion grâce notamment aux graphiques obligatoires à réaliser pour montrer l'évolution de leur consommation. Ceux-ci ont

pour objet de montrer à l'IBGE que le site candidat a effectivement eu des résultats visibles suite aux changements opérés pour devenir une entreprise écoresponsable.

Nous nous sommes ensuite intéressées à la plus-value que peut représenter un tel instrument pour une entreprise.

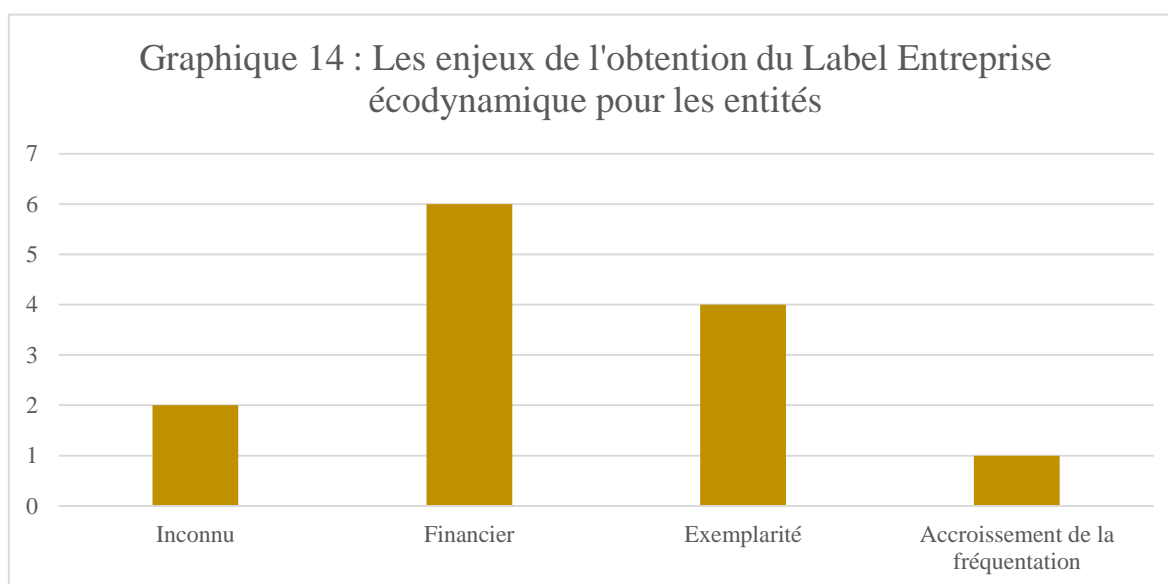


Comme nous pouvons le constater, 60% des entreprises interrogées nous ont dit que le label représentait une réelle plus-value pour eux, dans le sens où il avait clairement répondu à leurs attentes liées à leurs besoins internes, mais aussi dans le sens où il était gratifiant pour les personnes qui s'occupent de sa mise en place dans l'entité. Il va donc de soi, pour ces entreprises, que leur conformité à la Charte du label ne fera que se confirmer d'année en année, confortant par là-même leur engagement en matière environnementale.

Deux des entités rencontrées nous ont, quant à elles, répondu par la négative. La première a perdu le Label Entreprise écodynamique suite à un changement de site d'activité, or le label est attaché à un site bien précis et non pas à l'entreprise elle-même. La personne rencontrée pour cette entité ajoute que lorsqu'ils l'avaient, ils avaient sous-exploité les potentialités communicationnelles de celui-ci, n'entraînant pas l'engouement espéré auprès des collaborateurs et des partenaires commerciaux. Quant à l'autre institution qui a répondu « non », notre interlocuteur a clairement clarifié l'adhésion à ce label de perte de temps, insistant sur le fait que le label en lui-même ne leur avait rien apporté et que son obtention n'avait servi qu'à alimenter la vantardise des dirigeants de l'entreprise.

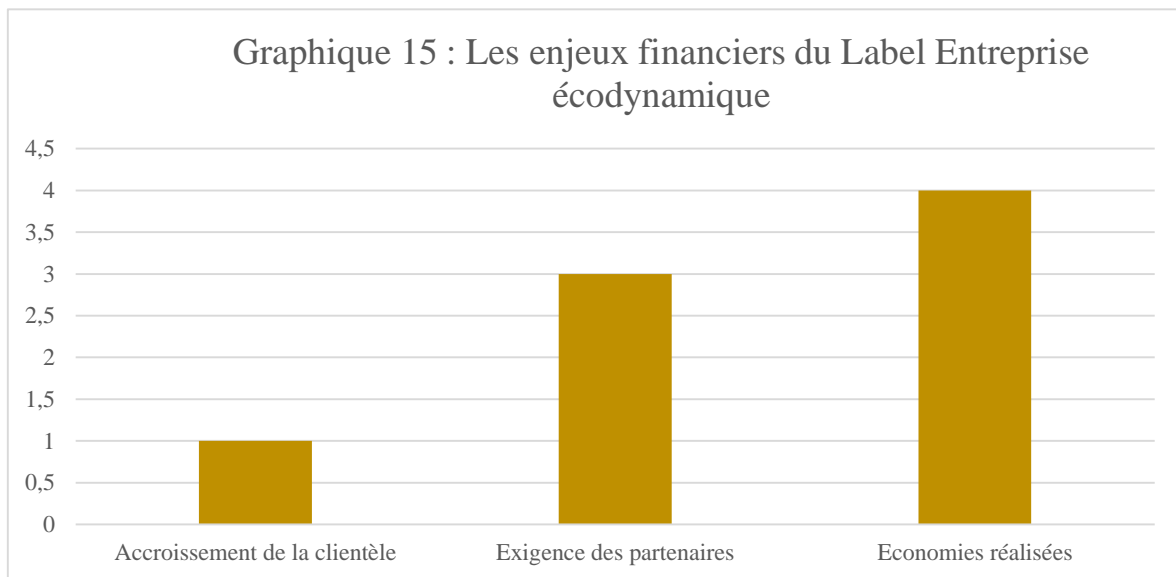
Enfin, parmi nos candidats, 2 entreprises nous ont répondu qu'elles ne pouvaient se prononcer sur la question, puisqu'elles n'avaient pas suffisamment de recul sur celle-ci. Il s'agit des deux entreprises dont le label avait été suspendu, qui en réalité, n'avait pas encore obtenu le label du tout. Elles l'ont toutes deux obtenu courant du mois de juin.

Pour terminer l'analyse des données concernant cette troisième proposition, nous avons demandé à notre panel d'entreprises quels avaient été les enjeux de l'obtention du label pour elles. Voici ce que nous pouvons en dire :



Six des entités interrogées ont reconnu s'être conformées au Label Entreprise écodynamique dans l'espoir d'avoir des retombées économiques et financières positives, même si ce facteur n'a pas forcément été le plus dominant dans le choix de la labellisation. Les personnes rencontrées nous ont d'ailleurs fourni quelques précisions sur leurs espérances financières : L'une d'entre elle a affirmé que le fait d'être labellisé Entreprise écodynamique avait accru la fréquentation de son établissement, puisqu'il lui a permis d'être mieux classé par rapport à ses concurrents sur plusieurs sites de comparaisons sectorielles ; trois autres entreprises ont également admis que leur adhésion aux 27 principes de la Charte écodynamique leur avait permis de répondre aux demandes de certains de leurs partenaires, à l'intérêt de plus en plus important de leur clientèle pour l'écologie ou encore d'obtenir des contrats exigeants que l'entreprise soit respectueuse de l'environnement (ce point sera plus détaillé dans la quatrième proposition) ; de même, parmi les personnes rencontrées, 4 nous ont clairement parlé des économies réalisées sur le plan financier suite aux diminutions des

consommations diverses de leurs entités respectives. Le graphique ci-dessous permet de mieux visualiser cette répartition.



Au niveau des enjeux, nous pouvons ensuite citer l'exemplarité. En effet, deux des administrations que nous avons sélectionnées, ainsi qu'une entreprise et une école nous ont parlé de leur rôle d'exemplarité envers la population au cours de l'entretien. Les deux administrations estiment en effet qu'en qualité d'Administration publique, elles ont le devoir de montrer l'exemple aux citoyens au niveau des bonnes pratiques environnementales qu'il est possible de mettre en place. Dans le même genre d'idée, l'entreprise qui nous a également parlé de cet enjeu nous expliquait que, travaillant en collaboration avec de nombreux commerçants de Bruxelles, elle se sentait quelque peu obligée de leur montrer la voie en matière de respect de l'environnement. Enfin, pour ce qui est de l'école, la Proviseur nous a rappelé que le rôle fondamental d'une école est l'enseignement, celui-ci passant par la sensibilisation des élèves à leur environnement, pour leur permettre de devenir les bons citoyens de demain.

Deux des individus interrogés n'ont pas pu répondre à cette question, car ils ne visualisaient pas vraiment les enjeux que le label représentait pour eux.

Finalement, la Proviseur de l'école a également souligné le fait que l'obtention de ce label était aussi un enjeu important au niveau de la fréquentation de son école. En effet, d'après elle, de plus en plus de parents sont sensibilisés aux questions environnementales et recherchent un cadre scolaire approprié pour leurs enfants dans l'éducation qu'ils leur donnent à ce sujet. Cet enjeu d'accroissement de la fréquentation peut être considéré comme

étant un enjeu financier, puisque l'école en question est une école publique d'enseignement secondaire et qu'elle reçoit donc des subsides d'exploitation de la part de l'Etat belge.

Section 3. Conclusion

Au travers des différents points analysés dans la section précédente, nous pouvons conclure que la troisième proposition que nous avons émise était correcte. En effet, au vu des réponses obtenues, dont l'analyse a été effectuée ci-dessus, nous pouvons dire que la recherche de certifications par une entité en matière de RSE est conduite, dans la majorité des cas, par des besoins internes spécifiques à chaque entreprise, et que plusieurs enjeux sont à prendre en considération lorsqu'une institution décide d'être labellisée.

4. Proposition 4 : Pressions externes

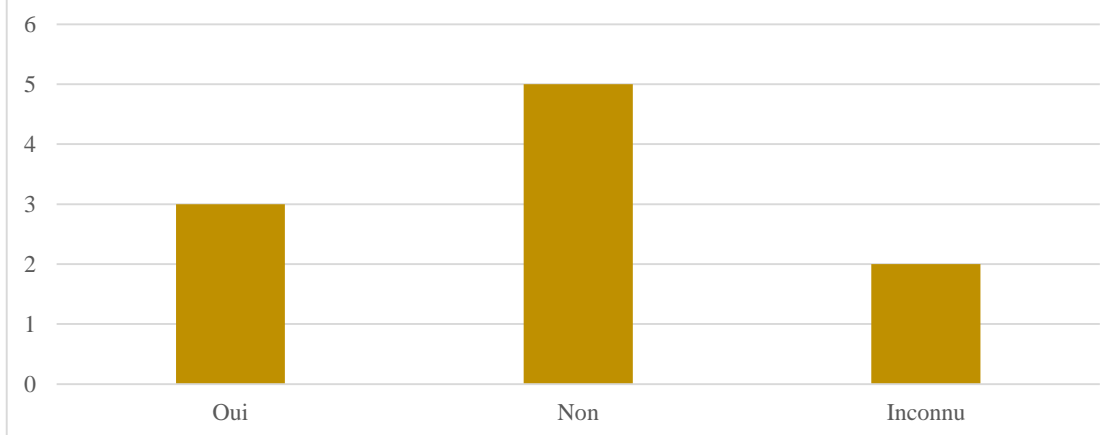
Section 1. Question de départ

Pour cette dernière proposition, la question de départ est : Avez-vous subi des pressions externes vous incitant à vous conformer au Label Entreprise écodynamique ? Il est à noter qu'au cours des interviews, nous avons précisé que nous entendions par « externes » : l'IBGE, la Ville de Bruxelles, les partenaires commerciaux et sociaux, la clientèle, etc.

Section 2. Analyse des données

Concernant cette ultime proposition, nous n'avons pas eu besoin de procéder en sous-questions, puisque la question de départ était suffisamment claire pour ne pas porter à confusion. Le graphique ci-dessous nous apporte un premier aperçu des réponses obtenues :

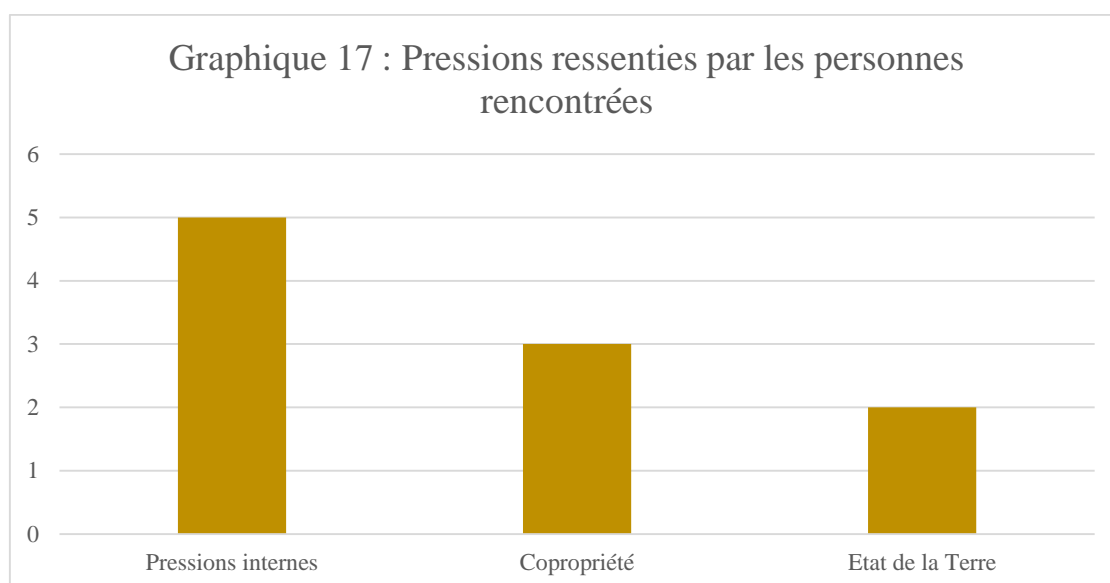
Graphique 16 : Les entités sélectionnées ont-elles subi des pressions externes les incitant à se conformer au Label Entreprise écodynamique?



Bien qu'une partie des personnes interrogées nous aient répondu par la négative, nous affirmant qu'elles n'avaient ressenti aucune pression pour se conformer au Label Entreprise écodynamique, trois des représentants des entités sélectionnées nous ont confié qu'ils en avaient bien reçus de la part de leur clientèle (deux) ou de leurs partenaires commerciaux (une). Enfin, deux entités n'ont pas souhaité se prononcer sur la question.

Bien que les réponses apportées par nos interlocuteurs soient claires, nous avons décidé d'apporter quelques nuances à ce qui a été dit ci-dessus. En effet, bien qu'ayant posé une question claire à ce sujet, il ressort des différentes interviews que les personnes que nous avons rencontrées ont subi certaines formes de pressions qu'ils n'ont pas assimilées en tant que telles.

Ainsi, dans le graphique ci-dessous, nous pouvons constater que, bien que les personnes interrogées nous aient affirmés ne pas avoir subi de pressions externes, il se trouve qu'elles ont subi une autre forme de pression : La pression interne. Les 5 personnes qui nous ont confié avoir été influencées au niveau du label l'ont en fait été par leur direction qui les a, en quelque sorte, contraint de reprendre ou de s'occuper du dossier écodynamique. Ainsi, l'engagement de deux d'entre elles au sein de la société qui les emploie actuellement était assorti de la condition qu'elles s'occupent du dossier de labellisation ; quant aux trois autres, leurs supérieurs leur ont demandé de s'occuper du Label Entreprise écodynamique, justifiant cette demande par le fait qu'ils étaient les mieux placés pour s'en charger.



Un autre type de pression externe, encore peu mentionnée par les gens, est l'état de la Terre en elle-même et les signaux d'alarme qu'elle nous envoie. Parmi le groupe d'individus rencontrés, seuls deux d'entre eux ont reconnu que cet état préoccupant les avait motivé à s'engager plus ardemment sur la voie de la RSE, et plus particulièrement dans la protection de l'environnement.

Enfin, nous avons nous-mêmes identifié un autre type de pressions externes, non mentionné par nos interlocuteurs, mais qui ne doit pas, selon nous, être écarté : Il s'agit de la copropriété. En effet, trois des entreprises interrogées partagent un immeuble en copropriété et si elles sont les seules dans leur immeuble à être labellisées écodynamique pour l'instant, il n'est pas à exclure que leur initiative serve d'exemple à leurs copropriétaires. Effectivement, l'une des personnes à laquelle nous avons parlé nous a expliqué que pour atteindre les trois étoiles du Label Entreprise écodynamique, il fallait prouver que l'entité candidate faisait des choses tournées vers l'extérieur. Parmi ces choses, nous pouvons citer notamment le lobbying effectué sur la copropriété pour inciter d'autres locataires à devenir plus « verts », plus écoresponsables. Cette théorie n'a pas été vérifiée dans notre groupe d'étude, puisque ce n'est le cas pour aucune des institutions rencontrées, mais elle aurait peut-être pu être vérifiée dans un autre panel d'entreprises.

Section 3. Conclusion

La conclusion que nous pouvons tirer de l'analyse des données obtenues est qu'il ne semble pas exister de pressions externes identifiées en tant que telles pour se conformer à l'un ou l'autre label, du moins pour la moitié des personnes interrogées.

Chapitre 2 : Comparaison entre le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique

Dans le présent chapitre, nous allons effectuer une comparaison entre ce que nous avons pu apprendre du Label Social Belge, que ce soit au travers des deux interviews effectuées (l'une auprès d'une personne ayant participé à la création du label en lui-même, l'autre auprès d'une personne dont l'entreprise avait obtenu ce label à l'époque) ou au travers des recherches menées, et le Label Entreprise écodynamique, grâce aux informations recueillies auprès des entités rencontrées.

Cette comparaison, nous l'effectuerons au regard des différentes propositions émises ci-dessus dans un premier temps, et dans un deuxième temps, nous essaierons d'expliquer l'échec du Label Social Belge au regard du succès du Label Entreprise écodynamique. Nous insistons toutefois sur le fait que la comparaison effectuée par rapport aux différentes propositions ne l'est qu'en fonction du peu de choses apprises sur le Label Social Belge.

1. Proposition 1 : Imitation, tendance, effet de mode

Tout comme pour le Label Entreprise écodynamique, nous nous sommes posées la question de savoir si la mise en conformité des entreprises au Label Social Belge avait découlé d'une imitation ou d'un effet de mode.

Analysons les faits dont nous avons connaissance. D'abord, le nombre d'entreprises ayant souscrit au Label Social. Seules 6 entreprises ont obtenu celui-ci contre 204 pour le Label Entreprise écodynamique. Si nous pouvions éventuellement évoquer un effet de mode dans le cas du deuxième étant donné le nombre croissant d'adhérents (proposition réfutée par les données récoltées auprès des personnes interrogées, comme nous l'avons expliqué ci-dessus en pages 81 à 84), il n'en est pas vraiment de même dans le cas du Label Social Belge. En effet, seules 6 entreprises ont fait l'objet de cette labellisation et très peu de publicité a été faite autour de celle-ci à l'époque. Il n'est donc pas totalement dénué de sens d'avancer la théorie selon laquelle leur mise en conformité à ce label n'a rien d'une tendance ou d'un effet de mode. D'autant plus que Monsieur Vander Beke (qui, pour rappel, a participé au développement du label en question) nous a confié qu'il n'y avait pas eu suffisamment de moyens mis en œuvre pour promouvoir ce label.

Quant à l'imitation, nous pouvons également émettre des réserves. Voici un tableau reprenant les différentes entreprises ayant été labellisées et leur activité :

Tableau 2 : Liste des entreprises labellisées et leur activité

Ethias	Entreprise active dans le secteur des assurances (entreprises, particuliers et collectivités ; voitures et habitations, personnalité civile, etc.)
Randstad	Entreprise active dans les services en Ressources Humaines, notamment dans l'intérim
Les Carrières du Hainaut	Entreprise d'extraction et de production de pierre calcaire ornementale, notamment de la pierre bleue
Les Carrières Pierre Bleue Belge	Entreprise d'extraction et de production de pierres de taille, notamment de la pierre bleue
Lithos NV	Entreprise active dans la production d'accessoires d'électricité (prises de courant, interrupteurs, prises de courant et interrupteurs combinés)
Le CRIOC	Centre de Recherche et d'Information des Organismes de Consommateurs actifs dans les études et les recherches à destination des organismes de consommateurs

Quatre des 6 entreprises ayant obtenu le Label Social Belge ne sont absolument pas concurrentes, puisqu'elles n'offrent pas leurs produits ou leurs services sur le même marché. Ce n'est toutefois pas le cas pour deux d'entre elles : Les deux carrières. Ayant eu l'occasion de rencontrer le représentant des Carrières Pierre Bleue Belge, ainsi que le représentant de l'ASBL Pierres et Marbres de Wallonie dont les deux carriéristes sont membres, nous pouvons dire qu'il y a eu, en quelque sorte, un phénomène d'imitation. En effet, les deux entreprises étant partenaires commerciales tout en étant concurrentes et faisant partie de la même association, il est compréhensible que les Carrières Pierre Bleue Belge aient souhaités, à leur tour, être labellisées, un an après que les Carrières du Hainaut l'ait été. Néanmoins, nous pouvons dire que ce n'est pas la majorité des cas.

En conclusion, nous pouvons émettre l'hypothèse que dans la majorité des cas, le souhait de labellisation de ces entreprises n'a pas découlé d'un effet de mode, ni d'une imitation de la concurrence, mais peut-être bien de convictions personnelles, comme ce fut le cas pour le Label Entreprise écodynamique. De même, nous pouvons nous demander s'il n'y aurait pas eu un effet de mode ou d'imitation ultérieurement, si le Label Social Belge avait perduré. Nous restons toutefois au stade de l'hypothèse à ce sujet.

2. Proposition 2 : Multiplicité des labels

Savoir si la prolifération des labels et certificats sur les marchés a contribué au choix de labellisation des entreprises est impossible, puisque nous n'avons pu rencontrer les personnes ayant participé au processus de labellisation. Nous avons toutefois fait des recherches³⁷ pour savoir si ces entreprises avaient obtenu d'autres labels, à l'instar de certaines entreprises ayant souscrits au Label Entreprise écodynamique. Ci-dessous, un tableau reprenant la réponse à cette question :

Tableau 3 : Les entreprises et leurs labels

Ethias	Certificat de conformité de Test-Achat pour la police habitation « Home Comfort Plus » Certificat de conformité de Test-Achat pour l'assurance « RC vie privée » Charte d'éthique sociale signée pour tous les investissements et placements financiers de l'entreprise Adhésion au pacte des Nations Unies Label Diversité Prix « Diversité et Ressources Humaines »
Randstad	Certificat ISO 2001 VCU-LSI ISO 9001 Qfor SA 8000
Les Carrières du Hainaut	Certificat Agrément Technique dans la construction (ATg) Normes de qualité CE
Les Carrières Pierre Bleue Belge	ISO 9001 Certificat Agrément Technique dans la construction (ATg) Normes de qualité CE ISO 14040
Lithos NV	Henry van de Velde labels
Le CRIOC	Impossible de savoir, le site internet du CRIOC étant fermé puisqu'en faillite

Comme nous pouvons le voir, 5 des 6 entités concernées ont d'autres labels et certificats, et se sont conformées à d'autres normes, telles les normes ISO. En voyant l'implication de la société Ethias dans la recherche de labellisation et de certification diverses, nous pouvons avancer l'hypothèse que l'offre croissante des labels et certificats sur le marché a sans doute incité ses dirigeants à se conformer au Label Social Belge. Nous pouvons dire de

³⁷ Les recherches effectuées l'ont été sur les sites internet respectifs des entreprises en question.

même pour la société Randstad ou encore la société Les Carrières Pierre Bleue Belge. Pour ce qui est des 2 autres sociétés pour lesquelles nous avons pu nous renseigner, il est un peu plus difficile d'émettre une hypothèse à ce sujet, puisqu'elles possèdent toutes deux d'autres labels sans pour autant en avoir une panoplie. Enfin, pour le CRIOC, aucune hypothèse ne peut être formulée non plus, étant donné que son site internet n'existe plus suite à sa fermeture définitive.

En conclusion, nous insistons toujours sur le fait que les hypothèses émises quant à l'influence de la multiplicité des labels sur le marché sur le choix des entreprises de se faire labelliser Label Social Belge ne sont justement que des hypothèses. Aucune donnée n'a pu être récoltée auprès des entités concernées. Nous ne pensons toutefois pas que la prolifération des labels et certificats sur le marché a dû influencer le choix des entités concernées outre mesure.

3. Proposition 3 : Besoin interne

Nous allons à présent nous pencher sur la troisième proposition qui concerne les éventuels besoins internes auxquels répond une telle labellisation. Il est de nouveau difficile d'établir clairement les choses, faute d'éléments recueillis auprès des 6 entreprises concernées. Néanmoins, nous pouvons, de nouveau, émettre des hypothèses au regard des informations recueillies auprès de Monsieur Vander Beke, ainsi que de celles recueillies auprès de Monsieur Misonne.

Lors de l'interview effectuée auprès de Monsieur Vander Beke, celui-ci nous a confié qu'à la base, le Label Social Belge n'était destiné qu'aux entreprises de « produits » et non pas aux entreprises de services, puisque le label portait sur la chaîne de production. Toutefois, plusieurs pays se sont plaints auprès de l'OMC, insistant sur le fait qu'il y avait discrimination envers les produits des pays les moins développés et les services. C'est ainsi que le Label Social Belge est devenu un label visant tout bien et tout service. Monsieur Vander Beke nous a ensuite fait remarquer à quel point il était plus facile de connaître la « chaîne de production » d'un service que celle d'un produit, puisque le service est rendu par un nombre très limité de personnes. Ceci constitue un premier élément de réponses au fait que sur les 6 entreprises labellisées, 3 sont des entreprises de services, à savoir Ethias, Randstad et le CRIOC. Deux d'entre elles sont des entreprises constituant le premier maillon de la chaîne de production et dans bien des cas, l'unique étape dans tout le processus, puisqu'elles s'occupent

aussi, en partie, de la vente de leurs produits. Il s'agit des deux carrières. Quant à l'entreprise Lithos NV, ne sachant pas dans quelle mesure elle est impliquée dans son processus de production, nous ne pouvons émettre d'hypothèses sur elle.

Tableau 4 : Les entreprises et leur type d'activité

Ethias	Services
Randstad	Services
Les Carrières du Hainaut	Produits, mais premier maillon de la chaîne de production et dans une certaine mesure, de la chaîne de distribution
Les Carrières Pierre Bleue Belge	Produits, mais premier maillon de la chaîne de production et dans une certaine mesure, de la chaîne de distribution
Lithos NV	Produits
Le CRIOC	Services

Enfin, la dernière hypothèse que nous pouvons émettre est celle concernant un besoin interne lié directement à l'activité même des entreprises, comme ce fut le cas pour le Label Entreprise écodynamique. En effet, concernant les deux carriéristes, nous avons la réponse que Monsieur Misonne nous a fournie lors de notre rencontre : L'obtention du Label Social Belge leur a permis, à l'un comme à l'autre, d'obtenir des avis favorables pour l'obtention de chantiers publics auxquels ils avaient soumis une offre. De plus, Monsieur Misonne a insisté sur le fait que la concurrence dans le secteur de la pierre est de plus en plus rude, notamment avec les pays asiatiques qui proposent les mêmes produits à des prix défiant toute concurrence, le Label Social Belge leur permettant alors de faire la différence. Effectivement, les autorités publiques assortissent souvent leurs cahiers de charges d'obligations éthiques à remplir en matière sociale, matière couverte par le Label Social Belge. Concernant Randstad, nous ne pouvons qu'émettre l'hypothèse selon laquelle une entreprise œuvrant dans les ressources humaines considérerait qu'un label mettant en avant les principes de bases de l'Organisation Internationale du Travail serait une plus-value certaine pour elle-même. Ceci pourrait expliquer pourquoi Randstad a décidé de se faire labelliser socialement.

Pareillement que pour les deux premières propositions, nous ne pouvons conclure franchement sur la troisième proposition. Toutefois, nous pensons que les besoins internes d'une entreprise peuvent parfaitement expliquer son souhait d'être labellisées.

4. Proposition 4 : Pressions externes

A l'instar des trois premières propositions, nous nous sommes demandées si les 6 entreprises ayant obtenu le Label Social Belge ont subi des pressions externes pour les inciter à se conformer aux règles de celui-ci. De nouveau, nous ne pouvons émettre que des hypothèses plus ou moins plausibles, du moins pour 3 des 6 entreprises concernées : Les Carrières du Hainaut, les Carrières Pierre Bleue Belge et Randstad.

En effet, comme nous l'avons mentionné ci-dessus dans la « *Proposition 3 : Besoin interne* », les deux entreprises d'extraction et de commercialisation de la pierre calcaire ont subi des pressions externes dans le sens où les plus grands marchés auxquels ils peuvent soumissionner sont des marchés publics, pour lesquels un engagement en matière social est demandé. Si cette exigence a été formulée à plusieurs reprises par les autorités publiques pour l'un ou l'autre chantier, nous estimons que nous pouvons parler de pressions externes, même si celles-ci ne visaient pas le Label Social Belge en particulier.

De même, concernant la société Randstad, nous pouvons estimer qu'à l'instar de la société Daoust S.A. pour le Label Entreprise écodynamique, elle ait subi des pressions de la part de ses partenaires commerciaux pour qu'elle se conforme à l'un ou l'autre label social. Le parallèle est ici facile et clair à établir, même si nous ne sommes, de nouveau, qu'au niveau de simples hypothèses.

En conclusion, nous pouvons donc dire que, dans ce cas-ci aussi, l'hypothèse selon laquelle des pressions externes pourraient influencer le choix des entreprises en matière de labellisation est tout à fait plausible. Cependant, cette hypothèse, comme celles émises précédemment, n'a pas pu être vérifiée pour toutes les entreprises, excepté pour les Carrières Pierre Bleue Belge.

5. Label Social Belge versus Label Entreprise écodynamique

Nous allons à présent nous pencher sur ce qui a fait le succès du Label Entreprise écodynamique, au regard des interviews effectuées auprès des entités sélectionnées, en les comparant à ce que nous savons sur le Label Social Belge.

Afin d'avoir une meilleure idée des points de comparaison qui nous serviront de base à la dernière étape de notre analyse, nous avons établi le tableau suivant :

Tableau 5 : Label Social Belge versus Label Entreprise écodynamique

	Label Social Belge	Label Entreprise écodynamique
Dossier très lourd à préparer	Oui	Oui
Résultats visibles	Non	Oui
Conscientisation forte des collaborateurs	Inconnu	Oui
Participation de l'ensemble des membres du personnel	Non	Oui
Toujours à faire à la même équipe et aide apportée	Non	Oui
Evolution possible au sein-même du label	Non	Oui
Coût de mise en place	Important	Faible
Labellisation	Produit ou service spécifique	Site complet

Dans la colonne de gauche, nous retrouvons l'ensemble des points, positifs ou négatifs, revenant régulièrement au cours des entretiens effectués auprès du panel d'entreprises du Label Entreprise écodynamique. Ces points sont ceux qui, d'après les personnes rencontrées, font la différence entre ledit label et les autres du même acabit. Nous allons à présent reprendre ces points individuellement et apporter une brève explication pour chacun d'entre eux.

Section 1. Un dossier lourd à préparer

Ce premier point est le seul vraiment négatif qui est revenu dans chaque interview effectuée pour le Label Entreprise écodynamique. En effet, comme nous l'avons expliqué dans le point « 3. Proposition 3 : Besoin interne » du « Chapitre 1 : Analyse des données récoltées », ce label apporte une véritable structure aux actions menées par l'entité qui s'y conforme, demandant à celle-ci de remplir un nombre important d'annexes. Ces annexes portent aussi bien sur la consommation du mazout de chauffage que sur les achats des consommables. Chaque point doit être analysé de manière détaillée, mois après mois, années après années, permettant d'établir une évolution de cette consommation sur plusieurs périodes, visibles grâce aux graphiques effectués. Toutes les personnes que nous avons rencontrées nous ont confié à quel point remplir le dossier leur avait pris du temps et plusieurs d'entre elles nous ont affirmé que le fait de le faire en équipe les a aidé à faire face à cette

lourdeur. La récolte des données auprès des personnes compétentes prend beaucoup de temps et peut être un combat quotidien, étant donné que le personnel de l'entité candidate a aussi son propre travail à effectuer sur le côté.

Dans le cas du Label Social Belge, les deux seules personnes que nous avons rencontrées nous ont affirmé que le dossier était très lourd à remplir également. Ce label porte en effet sur une chaîne de production spécifique d'un produit ou d'un service (si nous pouvons parler de chaîne de production pour un service), entraînant que l'entreprise candidate à la labellisation doit connaître, dans un premier temps, chaque maillon de la chaîne de production du produit ou service qu'elle souhaite labelliser. Dans un deuxième temps, dès qu'elle a identifié tous les participants à la création de ce produit ou de ce service, elle doit s'assurer que ceux-ci respectent bien les 8 conventions de base de l'OIT. Si la première étape n'est déjà pas forcément facile en soi, nous conviendrons que la seconde étape est quasiment impossible. En effet, pour les entreprises sous-traitant une partie de leur production ou de leur service à l'étranger, il est quasiment impossible de vérifier que les conditions sociales là-bas remplissent les critères exigés par les conventions de base.

Finalement, même si les entités labellisées écodynamique nous affirment que le dossier d'obtention ou de renouvellement de ce label est lourd administrativement, que pouvons-nous dire de celui du Label Social Belge ? Dans le cas des entreprises écodynamique, toutes les données nécessaires pour compléter le dossier et ses annexes sont présentes dans la société elle-même, et pour certaines d'entre elles, il peut être fait appel à l'administration communale de l'entité communale dans laquelle l'entreprise se trouve (notamment pour le permis environnemental). De ce fait, nous pouvons dire que, même si le dossier est effectivement lourd à remplir au regard de la précision demandée dans les données, il est tout de même possible de le compléter. Ce qui n'est pas forcément le cas pour le dossier du Label Social Belge. En fonction de la longueur de la chaîne de production et de l'endroit où se situe l'entreprise candidate dans celle-ci, les données nécessaires peuvent être impossible à obtenir. Ceci constitue, selon nous, un premier élément de réponse à l'échec du Label Social Belge.

Section 2. Des résultats visibles

L'une des choses revenant régulièrement lors de nos entretiens est la visibilité des résultats obtenus dans le cadre du Label Entreprise écodynamique. En effet, plusieurs de nos

interlocuteurs nous ont expliqué que la première étoile était facilement obtenue pour peu que le candidat fasse preuve de bonne volonté. Comment celle-ci est-elle visible ? Grâce à de petites choses mises en place au quotidien pour permettre une diminution, la plupart du temps drastique, des consommations. Par exemple ? Changer les ampoules allogènes des lumières par des ampoules LED ; placer des bouteilles d'eau dans la réserve d'eau des toilettes pour en diminuer la consommation d'eau ; réduire la pression-bar des robinets ; etc. Ces exemples, simples à mettre en place, permettraient, selon nos interlocuteurs, d'effectuer une réduction importante des diverses consommations d'une entreprise. Des tableaux et des graphiques montrant l'évolution avant-après sont également facilement réalisables, permettant de montrer à l'ensemble du personnel et aux dirigeants les progrès effectués avec peu de choses.

Ceci n'est malheureusement pas le cas pour le Label Social Belge. En effet, si la mise en place de celui-ci demande un travail important au niveau de la recherche de données, aucun résultat visible ne peut être montré aux collègues. Pas de preuves tangibles que les droits fondamentaux des travailleurs soient bien respectés à tous les niveaux de la chaîne de production, juste le discours de l'une ou l'autre personne. Pas de graphique retraçant l'évolution de la mise en conformité, rien.

Ce deuxième point peut expliquer pourquoi il y a eu un manque d'enthousiasme à l'égard du Label Social. Ne pas voir les résultats du travail effectué peut en effet être décourageant pour les personnes qui l'ont mis en place et peut conduire à une remise en question des collaborateurs directs.

Section 3. Une conscientisation nécessaire des collègues

Le troisième point qui nous occupe est la conscientisation des collègues, nécessaires pour que la mise en place de labels RSE soit un succès. Les collaborateurs de l'entreprise doivent en effet pouvoir accepter que l'une ou l'autre personne au sein de l'entité puisse consacrer du temps à autre chose que son travail habituel, d'autant plus que la participation à de tels labels demande une participation de tous les instants.

Dans le cas du Label Entreprise écodynamique, la sensibilisation des collègues est facilitée par la visibilité des résultats que nous évoquons ci-dessus. Il est facile pour eux de démontrer les impacts négatifs de l'institution pour laquelle ils travaillent sur l'environnement et les résultats des mesures prises pour limiter ceux-ci par les diverses actions mises en place.

Concernant le Label Social Belge, ceci est un peu plus délicat. Si de nombreuses personnes sont sensibilisées au travail des enfants et à l'âge minimum requis pour la mise au travail, si elles acceptent l'interdiction du travail forcé, le droit à la liberté syndicale, d'organisation et de négociation collective, l'interdiction de discrimination en matière d'emploi et de rémunérations est beaucoup plus difficile à être intégrée. La différence salariale entre hommes et femmes de même niveau de formation est encore d'actualité, et certains emplois ne seraient destinés qu'aux hommes car trop lourds ou trop manuels pour une femme. Ceci constitue une réalité à laquelle nous ne sommes pas forcément sensibilisés, de laquelle nous ne sommes pas conscients et qui pourtant existe. De plus, même si le personnel d'une entreprise est conscientisé par rapport à ces enjeux, si la direction ne l'est pas également, il sera difficile de réagir et de mettre des procédures en place. Seule la direction dans son processus de recrutement, de valorisation et de gestion du personnel pourra être attentive à respecter les conventions de base de l'OIT.

Section 4. La participation de l'ensemble des membres du personnel

En lien avec la conscientisation évoquée ci-dessus, la participation des membres du personnel est un élément qui contribue sans nul doute au succès du label. Dans le cas du Label Entreprise écodynamique, cette participation est facilitée par l'objet-même du label : L'environnement. Cette participation passe notamment par le tri correct des déchets, éteindre les lumières en sortant d'une pièce, effectuer certains trajets à vélo, etc. Il y a une multitude de choses que chaque personne de l'entreprise peut faire pour apporter sa pierre à l'édifice.

Pour ce qui est du Label Social Belge, peu de personnes peuvent réellement faire quelque chose au sein de son entreprise pour participer activement à sa mise en place : Le dirigeant qui décide de respecter les 8 conventions de base ; la personne en charge du recrutement et de la gestion du personnel ; les délégués syndicaux, présents pour défendre les droits des travailleurs. Un nombre limité de personnes donc, et non pas l'ensemble des membres du personnel comme c'est le cas pour l'autre label. Difficile de sensibiliser le personnel à un label auquel ils ne peuvent pas réellement participer.

Section 5. Toujours à faire à la même équipe

Autre élément d'une grande importance pour ne pas s'emmêler les pinceaux dans le processus de labellisation, le fait d'avoir toujours à faire à la même équipe. D'après plusieurs de nos interlocuteurs, l'équipe de l'IBGE est la même depuis de nombreuses années, voire

depuis le commencement de l'aventure écodynamique, facilitant les relations avec les candidats et l'aide apportée à ceux-ci. Cet avantage est d'autant plus renforcé que l'équipe en question est toujours disponible pour répondre aux questions des entreprises et qu'elle connaît chaque dossier dans les grandes lignes.

De nouveau, ceci est plus délicat pour le Label Social Belge. De fait, personne ne sait qui est actuellement compétent pour octroyer ce label. Dans un premier temps aux mains du SPF Economie, il est ensuite passé sous la tutelle du SPP Intégration Sociale, pour ensuite revenir à son point de départ, le SPF Economie. Pourtant, le SPP Intégration Sociale en fait encore la publicité, comme s'il était toujours en charge de ce dossier, tandis qu'au SPF Economie, personne n'est au courant de rien. Passant d'un département public à l'autre, aucun suivi ne peut être effectué correctement auprès des entreprises, qui ne savent même plus à qui elles doivent s'adresser. La communication autour de celui-ci n'est absolument pas claire et ceci constitue sans doute le plus gros point négatif du Label Social Belge.

Section 6. Une évolution possible au sein du label

L'une des caractéristiques principales du Label Entreprise écodynamique est qu'il est constitué de paliers représentés par des étoiles, attestant du niveau de conformité de l'entreprise par rapport aux 27 principes de la Charte écodynamique. L'idée de paliers est ingénieuse, car elle permet aux entreprises n'ayant que les bases de pouvoir être labellisées, mais elle permet aussi de s'améliorer, entrant donc dans le processus d'amélioration continue cher à la RSE. Et lorsque les 3 étoiles sont atteintes, à savoir le niveau le plus haut pour ce label, l'entité a un autre challenge qui s'offre à elle : Conserver ce niveau d'excellence.

Dans le Label Social Belge, aucune évolution possible. Celui-ci est figé autour des 8 conventions de base de l'OIT, auxquelles la chaîne de production du bien ou du service qu'on souhaite labelliser doit absolument se soumettre pour accéder à la labellisation finale. Pas d'étapes intermédiaires ou de paliers permettant d'encourager les entreprises à faire plus d'efforts. Tout est blanc ou noir, sans nuance de gris entre. Ceci constitue un autre point faible du Label Social Belge.

Section 7. Le coût de mise en place

Toute labellisation a généralement un coût, celui-ci pouvant être prohibitif ou non, selon les cas. Un avantage important du Label Entreprise écodynamique est que l'adhésion à

celui-ci en tant que tel est gratuite. Pas de frais d'inscription, pas de frais pour l'aide apportée par l'IBGE et pas de frais non plus pour l'audit de conformité. Cet élément est un point important à ne pas négliger, d'autant plus pour les petites structures aux moyens financiers limités. De plus, les actions à développer dans l'entreprise sont parfois onéreuses et le prix que les entités ne doivent pas mettre dans le processus-même de labellisation peut être utilisé pour la mise en place de ces actions.

Même s'il nous est impossible de mettre un chiffre sur celui-ci, le Label Social Belge a un coût déjà important, rien que pour la récolte des données. Se renseigner auprès des différents producteurs et distributeurs d'un produit ou d'un service prend du temps et coûte de l'argent, surtout si des recherches supplémentaires sont à effectuer à l'étranger. Il nous est également impossible de chiffrer la différence de coût entre une entreprise qui se conforme en tout point aux 8 conventions de base et une entreprise qui ne s'y conforme pas entièrement. Toutefois, nous estimons que ce chiffre peut être important dans certains cas, ce qui justifierait le nombre important d'entreprises sous-traitant dans les pays dits pauvres, tels qu'en Europe de l'Est, en Asie ou en Afrique.

Section 8. L'objet de la labellisation

Pour terminer cette comparaison, nous allons évoquer l'objet de cette labellisation, à savoir un site précis dans le cas du Label Entreprise écodynamique contre un produit ou un service spécifique pour le Label Social Belge.

Si le processus de labellisation peut être lourd, long et coûteux comme nous l'avons dit précédemment, la récompense qu'il incarne est valorisante dans le cas du Label Entreprise écodynamique puisqu'il porte sur un site complet. Ce n'est pas forcément une entreprise entière qui est ici visée, mais bien un site spécifique de l'entreprise candidate. Cette caractéristique est bénéfique pour deux raisons, selon nous : La première, c'est qu'elle porte sur un ensemble d'éléments visibles, réels, tangibles et quantifiables, constituant un bâtiment dans lequel l'entité exerce son activité. Le label est donc mis en place « pour quelque chose ». La deuxième raison, c'est qu'elle peut constituer une sorte de motivation pour les autres sites de l'entreprise, les incitant à poursuivre une compétition saine entre les différentes parties de l'entité pour devenir la plus « verte » du lot.

Concernant le Label Social Belge, la labellisation ne porte que sur un produit ou un service bien précis et ne peut être porté sur d'autres produits d'une même gamme. Le label

obtenu est individuel. Or une entreprise a rarement un seul produit ou un seul service dans son offre. Ceci augmenterait donc le coût déjà important de la labellisation, puisqu'un seul site de production devrait obtenir plusieurs labels différents pour ses produits et services. Sans parler des investissements en matière de publicité, non rentables pour un seul produit ou un seul service.

6. Conclusion

Comme nous pouvons le constater à la suite de cette comparaison, de nombreux éléments peuvent expliquer largement le succès du Label Entreprise écodynamique, mis en relief dans ce mémoire par l'échec du Label Social Belge. La conclusion que nous pouvons en tirer est qu'une refonte profonde de ce label est nécessaire pour qu'il soit aussi sollicité que le Label Entreprise écodynamique. Quant à ce dernier, pour qu'il continue sur sa lancée, nous n'avons qu'un seul conseil à lui donner : Qu'il continue dans son processus d'amélioration continue !

Chapitre 3 : Limites du mémoire

Après avoir effectué notre partie pratique dans son ensemble, nous pouvons nous attarder sur les limites inhérentes à notre recherche.

Tout d'abord, nous pouvons parler des propositions telles que nous les avons émises. En effet, nous avons émis toute une série de propositions destinées à vérifier si la présence de certifications dans une entreprise est garante de bonnes pratiques RSE et d'un engagement certain dans cette voie. Pour cela, nous avons cherché à comprendre ce qui motive les entités à se conformer à de tels instruments. Toutefois, il va s'en dire que dans d'autres circonstances et formulées par un autre étudiant, ces propositions pourraient être totalement différentes.

Ensuite, concernant la sélection des deux labels étudiés plus profondément dans le présent mémoire. Nous avons délibérément choisi d'étudier deux labels, pas un car cela ne nous aurait pas permis d'effectuer une comparaison, et pas trois car cela aurait demandé plus de travail que celui pouvant être effectué dans le cadre d'un mémoire. Il va de soi que les résultats obtenus auraient pu être différents si le nombre de labels analysés avait varié. De plus, lors de la sélection de ces labels, nous nous sommes cantonnées au seul marché belge pour des raisons de convictions personnelles mais aussi de facilité de comparaison et d'analyse. Nous pensons en effet qu'il est important de mettre en avant ce qui est produit par notre pays, mais nous trouvons également que la récolte de données se trouve facilitée par cette proximité nationale. Nous sommes tout à fait conscientes que si notre choix s'était porté vers d'autres labels nationaux, voire même internationaux, les résultats obtenus pourraient différer de ceux que nous avons analysés ci-dessus.

Concernant le fait que nous n'avons pu recueillir l'entièreté des données nécessaires auprès des entreprises concernées dans le cadre du Label Social Belge, nous savons pertinemment que, de nouveau, les conclusions que nous avons tirées dans les chapitres ci-dessus doivent être abordées avec prudence. Les réponses à nos questions par les parties intéressées auraient très bien pu différer des hypothèses que nous avançons.

Enfin, concernant le panel d'entreprises du Label Entreprise écodynamique, nous tenions à préciser que nous sommes parfaitement conscientes du fait qu'avec d'autres critères que ceux retenus par nous dans le cadre de notre méthodologie auraient conduits à la sélection d'autres entités que celles interrogées, conduisant par là-même occasion à de possibles autres

réponses que celles récoltées. Toutefois, pour rappel, notre objectif n'est pas de généraliser nos résultats mais bien de comprendre la relation entre RSE et certifications, au travers d'un panel d'entreprises.

Nous sommes toutefois convaincues que nous avons effectué des choix pertinents compte tenu de la situation, ceux-ci étant le fruit d'une réflexion poussée sur la question.

Conclusion

Tout au long de cette troisième partie, nous avons tenté de répondre à la question suivante « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* ». Pour se faire, nous avons divisé notre analyse en plusieurs parties, en commençant par une analyse des données recueillies auprès du groupe d'entreprises sélectionnées pour le Label Entreprise écodynamique. Nous y avons précisé les questions de départ, celles qui nous ont permis de recueillir directement les données nécessaires. Données que nous avons ensuite analysées à l'aide de graphiques, permettant de voir de manière synthétique les réponses obtenues, avant d'approfondir ces résultats par des apports supplémentaires permettant de justifier les réponses données par nos interlocuteurs. Notre analyse se termine à chaque fois par une petite conclusion, résumant l'analyse effectuée.

Le but de cette analyse était de vérifier si les quatre propositions émises à la fin de notre partie théorique³⁸ étaient validées ou non, grâce aux réponses obtenues auprès des entités sélectionnées. Des petites conclusions terminant chaque point d'analyse, voici ce que nous pouvons tirer : La proposition 1 envisageant l'imitation et la tendance comme explication du choix de labellisation est non validée dans le cas de notre étude, la majorité des entités interrogées considérant que leur choix a été principalement influencé par des convictions personnelles.

Concernant la deuxième proposition qui énonce la multiplicité des labels comme étant une influence possible sur le choix de labellisation, nous pouvons dire qu'elle a été validée dans une certaine mesure. En effet, seules 40% des personnes interrogées nous ont clairement affirmé que cela n'avait eu aucun impact sur leur décision, 30% n'ont pu répondre à notre question et 30% étaient partagées entre le « oui » et le « non ».

Notre troisième proposition relative au(x) besoin(s) interne(s) comme justification de la certification de l'entité a clairement été validée par les entités que nous avons rencontrées. En effet, la majorité des personnes interrogées (60%) nous ont répondu par l'affirmative lorsque nous leur avons demandé si le Label Entreprise écodynamique avait répondu à un besoin interne particulier et une entité n'a pas pu nous répondre à cette question ; quant aux 30% restant, ils nous ont clairement répondu « non ».

³⁸ Voir *Partie 1 : Cadre théorique, Chapitre 3 : Les propositions*, pages 48 à 52

Enfin, notre quatrième et dernière proposition concernant les pressions externes comme moteur de la certification n'a pas pu être validée à 100%, puisque nos interlocuteurs n'ont pas vraiment reconnu certaines pressions externes en tant que telles (pressions provenant de leur clientèle ou de leurs partenaires commerciaux), tandis que d'autres nous ont parlé de pressions internes.

Notre partie pratique s'est ensuite axée sur la comparaison entre nos deux labels, d'abord au travers des différentes propositions émises, ensuite par le biais d'éléments mentionnés à plusieurs reprises lors des interviews effectuées et pour lesquelles nous avons des réponses.

De la première comparaison, nous avons pu tirer comme conclusion que l'adhésion des entreprises au Label Social Belge ne pouvait découler d'un effet de mode ou d'une imitation étant donné le peu d'entreprises labellisées. Ensuite, nous n'avons malheureusement pas eu l'occasion de vérifier la validité de notre deuxième proposition relative à la multiplicité des labels comme justification de la certification car nous n'avons pas eu l'occasion d'interroger les entreprises concernées. Enfin, concernant les troisième (Besoin interne) et quatrième (Pressions externes) propositions, aucune des deux n'a pu être clairement validée ou invalidée. Nous estimons cependant qu'un besoin interne peut parfaitement expliquer l'adhésion au Label Social Belge que ce soit pour l'obtention de nouveaux marchés ou pour une question de cohérence avec le Core Business de l'entité ; de même, nous estimons tout à fait plausible que des pressions externes aient contraint les entreprises labellisées à se conformer à un label social. Un tableau résumant cette comparaison est repris ci-dessous.

Propositions	Label Social Belge	Label Entreprise écodynamique
Imitation, tendance/effet de mode	Pas une tendance, ni un effet de mode	Pas une tendance, ni un effet de mode = non validée
Multiplicité des labels	Influence dans une certaine mesure	Influence dans une certaine mesure = validée
Besoin interne	Probablement que oui	Plusieurs besoins internes identifiés = validée
Pressions externes	Tout à fait plausible	Pas forcément externes, mais pressions identifiées = validée

Concernant la comparaison entre les deux labels en fonction de critères déterminés par nous, voici ce que nous pouvons dire : Le Label Social Belge est un dossier lourd à porter, dont les résultats sont peu visibles pour les collaborateurs de l'entreprise, contrairement au Label Entreprise écodynamique. La conscientisation du personnel est importante dans les deux cas, même si peu aisée dans le cas du Label Social Belge, d'autant plus que la participation du personnel de l'entité à sa mise en place est quasiment impossible, contrairement au Label Entreprise écodynamique. De même, aucune évolution n'est possible dans le cas du Label Social, son objet de labellisation est extrêmement restreint et son coût est assez important, à l'inverse du Label Entreprise écodynamique. Finalement, l'équipe d'encadrement change sans cesse dans le cas du Label Social Belge, ce qui n'est pas le cas du Label Entreprise écodynamique. Toutes ces constatations expliquent sans aucun doute possible l'échec du Label Social et a contrario, le succès du Label écodynamique.

Nous avons terminé par une étude des limites inhérentes à notre recherche, du fait même de sa spécificité. De cette étude, nous avons conclu que si nous avions rencontré d'autres personnes issues d'entreprises différentes, les réponses obtenues auraient pu différer de celles que nous avons obtenues. De même, si nous avions sélectionné d'autres labels que ceux étudiés dans le cadre de notre mémoire, les résultats issus de notre analyse auraient également pu être différents de ceux que nous avons obtenus. Enfin, le manque de données relatif aux problèmes rencontrés pour le Label Social Belge influence également les conclusions que nous avons tirées dans la partie relative à ce label.

Conclusion Générale

Notre mémoire avait pour objet de répondre à la question suivante : « *La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE ?* ». Notre souhait était de vérifier si les entités qui choisissent d'être labellisées en RSE avaient une véritable démarche RSE mise en place en leur sein ou si, au contraire, la labellisation n'était qu'un écran de fumée. Au-delà de notre question de recherche, nous voulions également vérifier si un lien de causalité existait entre la RSE et la certification, c'est-à-dire que nous voulions voir si le fait d'être engagée en RSE induisait, à un moment ou à un autre, d'être certifié par un organisme tiers. Le but de notre étude était donc de comprendre pourquoi les entités choisissaient d'être labellisées en RSE.

Nous avons donc décidé de diviser le mémoire en 3 parties bien distinctes. Dans la première, nous avons mis en place le cadre théorique de notre recherche. Pour cela, nous avons parcouru la littérature existante afin d'établir la situation d'émergence du courant RSE. Celui-ci est apparu dans les années 1950 aux Etats-Unis, dans un contexte religieux et ne s'est réellement exporté en Europe que dans les années 1990. Pourtant, ce n'est que dans les années 2000 que nous avons vu un début d'engagement des pays européens sur cette voie. Après avoir établi un focus sur l'évolution de la RSE vers la Responsabilité de Création de Valeur Ajoutée, nous nous sommes attardées sur ce qui était fait en Belgique, mais aussi sur la relation qu'ont les entreprises avec la RSE. C'est ainsi que nous avons pu établir que la RSE était à l'origine d'une valeur ajoutée dans de nombreux cas et que la Belgique était une pionnière dans son genre, puisqu'elle fut la première à développer un label social. Par la suite, nous nous sommes concentrées sur les certifications en elles-mêmes, en nous attardant sur la multitude d'outils de labellisation existant, explicitant les différentes formes de certifications (économique, sociale, environnementale ; unidimensionnel ou pluridimensionnels ; nationales ou internationales), pour terminer par une présentation des deux labels étudiés plus profondément dans notre mémoire : Le Label Social Belge et le Label Entreprise écodynamique. Enfin, nous avons terminé notre cadre théorique par une description des différentes propositions qui selon nous, nous permettront de répondre à notre question de recherche. Ces propositions, au nombre de 4, sont les suivantes : Imitation, tendance/effet de mode ; multiplicité des labels ; besoin interne ; et enfin, pressions externes.

La seconde partie était destinée à expliquer au lecteur notre approche méthodologique dans le cadre de notre recherche. Nous y avons expliqué la manière dont nous avons retenus les entités que nous souhaitions rencontrer, les difficultés rencontrées dans les différentes prises de contact et la manière dont nous avons interrogé les personnes clés de ces entités. Nous y avons également insisté sur le fait que notre étude était purement qualitative, puisque

nous cherchions à comprendre la démarche des entreprises en matière de certification RSE. Nous avons terminé cette partie par une proposition alternative à notre projet de départ, faute de réponses des entreprises concernées par le Label Social Belge.

Enfin, notre troisième partie concernait l'étude empirique en elle-même, point culminant de notre mémoire. Après avoir effectué nos différents entretiens, nous nous sommes attelées à l'analyse des données récoltées, au regard des 4 propositions émises et ce, pour les deux labels. Concernant le Label Entreprise écodynamique, nous avons ainsi déterminé que l'adhésion des entités aux 27 principes de la Charte écodynamique établie par l'IBGE n'était pas due à une tendance, ni à un effet de mode mais bien à des convictions personnelles, liées notamment à la conscientisation de la population, thématique qui est dans l'air du temps. Certaines entités rencontrées nous ont également affirmé qu'adhérer à ce label était en parfaite cohérence avec leur activité. Concernant la multiplicité des labels comme incitant à la labellisation, les personnes rencontrées n'ont pas vraiment su répondre à la question ; toutefois, étant donné que 70% des entités sélectionnées détenaient d'autres labels ou certificats, nous estimons que la prolifération des certificats influence, dans une certaine mesure, cette recherche de labellisation. La majorité de nos interlocuteurs, à savoir 60%, nous a affirmé que le Label Entreprise écodynamique répondait sans aucun doute à des besoins internes à l'entité, tels que l'image (50%), la communication interne ou externe (40%) ou encore la sensibilisation du personnel et l'éducation (40%). De même, 60% ont reconnu qu'il constituait une véritable plus-value pour l'entité, que ce soit au niveau financier (60%) ou au niveau exemplarité (40%). Enfin, 50% des personnes interrogées ont déclaré ne pas avoir reçu de pressions externes les poussant à se conformer à ce label, mais parallèlement, 50% ont reconnu avoir subi des pressions internes.

Concernant le Label Social Belge, aucune proposition n'a pu être validée ou invalidée, étant donné le manque de réponses des entreprises concernées. Nous avons toutefois voulu jouer le jeu avec le peu de données que nous avons. Ainsi, selon nous, la conformité des entreprises aux conventions de base de l'OIT n'est en aucun cas le fruit d'une imitation ou d'un effet de mode, mais bien l'application de la Loi telle que nous la connaissons. L'adhésion des entreprises concernées à d'autres normes, labels ou certificats nous pousse à penser que l'offre grandissante des labels et certificats sur le marché à jouer un rôle dans le souhait de labellisation de ces entités, même si ce rôle n'est pas nécessairement prépondérant. De même, nous estimons qu'il est plus que probable que le Label Social Belge répondait à un ou plusieurs besoin(s) interne(s) à l'entreprise, hypothèse en partie confirmée par la seule

entreprise que nous avons rencontrée. Enfin, concernant les pressions externes, nous estimons qu'il est tout à fait plausible qu'elles aient été en partie à l'origine de la conformité de certaines entreprises.

Au regard des résultats observés et de l'analyse effectuée, nous pouvons conclure que la certification est bel et bien garante d'une véritable démarche RSE. En effet, comme nous avons pu l'observer, la recherche de certification n'est pas due à un effet de mode ou à une imitation de la concurrence, mais bien à la conviction personnelle que chacun doit prendre ses responsabilités en matière sociale et environnementale. Si les labels et certifications sont de plus en plus nombreux sur le marché, ce n'est pas tant leur prolifération qui pousse les entreprises à se conformer à l'un ou l'autre d'entre eux, mais bien des besoins internes auxquels les entités tentent de répondre le plus efficacement possible. Et même si certains partenaires externes à l'entité peuvent influencer cette décision, elle est généralement prise au regard de ces convictions personnelles, de ces besoins internes, transformés en pressions internes.

Nous avons ensuite poursuivi notre étude par une comparaison entre les deux labels, permettant d'expliquer l'échec du Label Social Belge au regard du succès du Label Entreprise écodynamique.

Notre étude se termine par une identification des limites inhérentes à notre recherche. En effet, pour la réalisation de notre mémoire, nous avons émis 4 propositions qui, selon nous, permettraient de répondre à notre question de recherche. Il va sans dire que ces propositions n'auraient pas forcément été émises par un autre étudiant et que la liste de celles-ci n'est en aucun cas exhaustive. Le fait que nous n'ayons sélectionné que deux labels n'entache en rien les résultats obtenus et nous supposons que ceux-ci auraient été identiques si nous avions étudié plus de labels. Les deux labels sélectionnés étant purement belges, il est possible que les réponses obtenues dans notre cas divergent de celles que nous aurions pu obtenir en choisissant des labels internationaux. Il pourrait donc être intéressant d'effectuer une recherche à partir de labels internationaux. Finalement, la limitation de notre panel d'entreprises à 6 entreprises pour le Label Social Belge et à 12 entités pour le Label Entreprise écodynamique influence peut-être les résultats récoltés. Il serait donc intéressant d'effectuer la recherche sur un autre panel d'entités, du moins en ce qui concerne le Label Entreprise écodynamique.

Enfin, outre le fait que le développement de notre mémoire fut extrêmement enrichissant et intéressant pour nous, nous pensons qu'il pourra être d'une certaine utilité aux Institutions Régionale et Fédérale qui souhaitent relancer le Label Social Belge dans les années futures. De même, nous pensons qu'il trouvera son utilité auprès de l'IBGE qui, dans son souci d'amélioration continue, pourra y trouver des opportunités de développement du Label Entreprise écodynamique. De même, nous pensons qu'il pourra être utile à toute entité intéressée par une labellisation future.

Bibliographie

Articles de revues

BOCQUET R. et MOTHE C. (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management et Avenir* 8/2013, N°6, p. 132-151, DOI : 10.3917/mav.066.0132

Brundtland Commission (1987), « Our Common Future » in REDCLIFF M. (2005), « Sustainable Development (1987-2005): An Oxymoron Comes of Age », *Sustainable development*, Vol. 13, Issue 4, p.213, DOI: 10.1002/sd.281

CARROLL A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, Vol. 38, N°3, September 1999, pp. 268-295

CLARKSON M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117

DUONG QUYNH L. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? », *Communication et Organisation*, 26/2005, [en ligne], <http://communicationorganisation.revues.org/3269>, (consulté le 11/11/2014)

EL ABBOUBI M. (2013), « Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? », *Management International/ International Management/ Gestión Internacional*, Vol. 17, n°2, pp. 48-62

GLORIEUX M. (2009), « Le label social belge : une initiative à valeur d'exemple ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4/2009, Tome XLVIII, www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-4-page-99.htm, DOI : 10.3917/rpve.484.0099

GOND J.-P. et ACQUIER A. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessmen d'Howard Bowen », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Volume 10, n°2, juin 2007

GRECARD A. (1996), « Normalisation, certification : Quelques éléments de définition », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 75, pp. 45-60, http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1604

HELFRICH V. (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? », *Revue de l'organisation responsable*, 1/2010 (Vol. 5), pp. 51-60

HOPWOOD B., MELLOR M. and O'BRIEN G. (2005), « Sustainable Development: Mapping Different Approaches », *Sustainable Development*, Vol. 13, pp. 38-50, DOI: 10.1002/sd.244, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.244/pdf>

MARTIN-JUCHAT F. (2007), « Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/2007, p. 35-49

URL : www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2007-1-page-35.htm.

PORTER M. and KRAMER M. (2011), « Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011

REDCLIFF M. (2005), « Sustainable Development (1987-2005): An Oxymoron Comes of Age », *Sustainable development*, Vol. 13, Issue 4, p.212-227, DOI: 10.1002/sd.281, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.281/pdf>

Livres

DUBOIS J.-L. et MAHIEU F.-R. (2002), « La dimension sociale du développement durable : réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ? » in MARTIN J.-Y. & LEROY G. (2002), « Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations », Montpellier, IRD éditions

GOND J.-P. et IGALENS J. (2008), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise », Paris, 3^e édition, *Que sais-je ?*

Le Petit Larousse illustré 2013

MERMOD A. and IDOWU S. O. (2013), « Corporate Social Responsibility in the Global Business World », Springer Science & Business Media, pp. 93-114, http://books.google.be/books?id=KVqRAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

SCIEUR P. (2008), « Sociologie des organisations : Introduction à l'analyse de l'action collective organisée », Bruxelles, De Boeck-Université

VISSER W. (2011), « Our ability to respond » (Chap. 1), in «The Age of Responsibility : CSR 2.0 and the New DNA of Business », Padstow (Great-Britain), John Wiley & Sons Ltd

Webographie

Be chez vous, « Accueil – A propos de la Région – Les organismes régionaux – Bruxelles Environnement – IBGE », [en ligne], <http://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-organismes-regionaux/bruxelles-environnement-ibge>, (consulté le 02/04/2015)

Bruxelles Environnement (a), « Guichet – Labellisations et certifications », [en ligne], <http://www.environnement.brussels/guichet/labellisations-et-certifications>, (consulté le 12/02/2015)

Bruxelles Environnement (b), « Thèmes – Ville durable – Le label « Entreprises écodynamiques » - Les 7 bonnes raisons... », [en ligne], http://www.environnement.brussels/thematiques/ville-durable/le-label-entreprise-ecodynamique/les-7-bonnes-raisons?view_pro=1, (consulté le 14/04/2015)

Bruxelles Environnement (c), « Ville durable – Label « Entreprise écodynamique » - Les entreprises labellisées », [en ligne], <http://www.environnement.brussels/thematiques/ville-durable/le-label-entreprise-ecodynamique/les-entreprises-labellisees>, (consulté le 16/06/15)

Business and Society Belgium (a) (2011), « Baromètre 2011 de la Responsabilité Sociétale : Le Développement Durable résolument ancré dans les entreprises belges », http://www.businessandsociety.be/wp-content/uploads/2014/08/2011_BSB_Barometer_FR_DEF.pdf

Business and Society Belgium (c), « La RSE : qu'est-ce que c'est ? », [en ligne], <http://www.businessandsociety.be/index.php/mvo/la-rse-quest-ce-que-cest/?lang=fr>, (consulté le 09/11/2014)

Business and Society Belgium (b), « La “Shared Value” : qu'est-ce que c'est ? », [en ligne], <http://www.businessandsociety.be/index.php/mvo/shared-value-2/?lang=fr>, (consulté le 06/02/2015)

CAILLEBA P. et CUEVAS F. (2013), « Actions concrètes en responsabilité sociale de l'entreprise », *31e Université d'Été de l'Audit Social*, Mons, pp. 179-194, <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/2013ActesMons.pdf#page=77>

CAPELLE-BLANCARD G. et MONJON S. (2006), « L'investissement socialement responsable », *Cahiers Français Paris*, 331, p.70, http://www.centre-cired.fr/IMG/pdf/ISR_VF16.pdf

CIDD (b), « A propos de la CIDD », [en ligne], <http://5040.fedimbo.belgium.be/fr/a-propos-de-cidd>, (consulté le 07/11/2014)

CIDD (c), « Groupe de travail – Le groupe de travail Responsabilité Sociétale », [en ligne], <http://5040.fedimbo.belgium.be/fr/groupe-de-travail/le-groupe-de-travail-responsabilite-societale>, (consulté le 07/11/2014)

CIDD (a), « Accueil – Instruments », <http://5015.fedimbo.belgium.be/fr/instruments/instruments>

COLLARD M.-C. (2010, a), « Vers une reconnaissance ou un label pour l'économie sociale ? », ASBL Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, <http://www.saw-b.be/EP/2010/A1002.pdf>

COLLARD M.-C. (2010, b), « RSE : les nouveaux habits du capitalisme », ASBL Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, http://www.saw-b.be/EP/2010/A1005_RSE.pdf

Commission Européenne (2009), « Le pouvoir de la Fleur : la Commission récompense les entreprises de l'Union européenne qui ont le plus contribué à la diffusion de son message en faveur de la protection de l'environnement », [en ligne], http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-1343_fr.htm, (consulté le 30/04/2015)

Communauté Européenne (2006), « Le développement durable », *Synthèse de la législation de l'UE, Glossaire*, [en ligne], http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/sustainable_development_fr.htm, (consulté le 27/10/2014)

CSR Europe, « Discover the network – Corporate members », [en ligne], <http://www.csreurope.org/discover-our-network>, (consulté le 09/11/2014)

DAOUST S.A., « Groupe Daoust – Mission », [en ligne], <http://www.daoust.be/fr/groupe-daoust/mission.html>, (consulté le 16/06/15)

DELHAYE C., EL ABOUBI M. et XHAUFLAIR V. (2006), « Au-delà des labels: du management de la RSE au management par la RSE », *Cahier de recherche, entrepreneurship*

and innovation, Ecole de Gestion de l'Université de Liège, <http://www.adhere-rh.com/images/pdf/rse/management-de-la-rse.pdf>

DUONG Q.L. et ROBERT-DEMONTROND P. (2004), « Evaluation du consentement à payer des consommateurs pour la labellisation sociale, une application empirique », [en ligne], <http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB09-2004/robert.PDF>, (consulté le 27/05/2015)

Eco-emballages, « Qui sommes-nous ? », [en ligne], <http://www.ecoemballages.fr//qui-sommes-nous>, (consulté le 11/11/2014)

European Commission (b), « Environment – Ecolabel Catalogue », [en ligne], <http://ec.europa.eu/ecat/>, (consulté le 29/11/2014)

European Commission (a), « Environment – EMAS Awards », [en ligne], <http://ec.europa.eu/environment/emas/emasawards/winners.htm>, (consulté le 29/11/2014)

Fairtrade Belgium (b), « Accueil – Fairtrade Producten », [en ligne], <http://fairtradebelgium.be/fr/fairtrade-producten>, (consulté le 29/11/2014)

Fairtrade Belgium (a), « Accueil – Qui sommes-nous ? – Belgique », [en ligne], <http://fairtradebelgium.be/fr/qui-sommes-nous/en-belgique>, (consulté le 22/11/2014)

Forum Ethibel, « Les labels Ethibel – le label Ethibel Pioneer », [en ligne], http://forumethibel.org/content/ethibel_pioneerlabel.html, (consulté le 11/11/2014)

FSC, « Le label et la garantie FSC : ce que nous représentons », [en ligne], <http://www.fsc.be/le-label-la-garantie-fsc.358.htm>, (consulté le 11/11/2014)

Global Reporting Initiative (b), « About GRI », [en ligne], <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, (consulté le 21/11/2014)

Global Reporting Initiative (a), “Sustainability Disclosure Database”, [en ligne], <http://database.globalreporting.org/search>, (consulté le 06/02/2015)

GUALANDI G. (2005), « La situation de la RSE en Italie et une expérience pilote de certification par un audit intégré », *AIDP Trib. Gênes*, 04/2005

HELFRICH V. (2007), « La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale », in « Transversalité de la Responsabilité Sociale des Entreprises : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit ? », *5^e Congrès de l'ADERSE*, http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%202.6/La%20regulation%20des%20pratiques%20de%20RSE%20par%20les%20normes%20_%20Le%20cas%20d.pdf

Infolabel, « Guide des labels pour une consommation responsable – Accueil », [en ligne], <http://www.infolabel.be/>, (consulté le 21/11/2014)

Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement, « Accueil – Professionnels – Gestion durable de vos activités – Labellisation – Label Entreprise écodynamique », [en ligne], <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/niveau2.aspx?maintaxid=11771&taxid=11789>, (consulté le 22/11/2014)

Institut des Réviseurs d'Entreprises (2014), « Award for Best Belgian Sustainability Report - A propos de l'Award » et « Code of participation », [en ligne], <http://www.bestbelgiansustainabilityreport.be/sites/default/files/2014/code%20participation/code%20participation%202014.pdf>, (consulté le 07/11/2014)

Institut fédéral pour le Développement Durable, « Rapport fédéral – Développement durable – Sur la voie d'un développement durable ? », [en ligne], http://www.belgium.be/fr/publications/publ_federaal-rapport-do-1.jsp?referer=tcm:116-78378-64, (consulté le 07/11/2014)

International Standard Organization (b), « Normes – ISO 26000 – Responsabilité sociétale », [en ligne], <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>, (consulté le 21/11/2014)

International Standard Organization (a), « Normes – Certifications », [en ligne], <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm>, (consulté le 21/11/2014)

Kenniscentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, [en ligne], <http://www.mvovlaanderen.be/>, (consulté le 02/04/2015)

LAPOINTE A. (2006), « La responsabilité sociale de l'entreprise : au-delà des outils de gestion », *8^e Université de Printemps de l'Audit Social*, [en ligne], <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/actes-ias-2006-Dakar.pdf>, (consulté le 22/11/2014)

Les Nations Unies, « Communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société : Tendances et problèmes actuels », *Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement*

MSC, « Marine Stewardship Council – Pêche durable », [en ligne], <http://www.msc.org/fr>, (consulté le 11/11/2014)

MVO Vlaanderen, « Home – Kenniscentrum – Labels en certificering – Instrumenten », [en ligne], <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/t/labels/i/instrumenten/p/1>, (consulté le 29/04/2015)

OECD (1999), « Principles of Corporate Governance - Preface », *Organisation for Economic Co-Operation and Development*

ROUSSEAU C. (2004), « Label écologique européen : quels impacts sur les choix de consommation ? », *Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommation*, http://www.oivo-crioc.org/fichiers_crioc/files/fr/1144.pdf

RSE.Wallonie (f), « Les instruments – les outils », [en ligne], http://rse.wallonie.be/apps/spip/rubrique.php3?id_rubrique=7, (consulté le 09/11/2014)

RSE. Wallonie (b), « La Responsabilité Sociale des Entreprises », <http://rse.wallonie.be/apps/spip/>

RSE.Wallonie (c), « La Responsabilité Sociétale des entreprises : Les acteurs – Les entreprises », [en ligne], http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=42&var_recherche=entreprises, (consulté le 09/11/2014)

RSE.Wallonie (e), « La Responsabilité Sociétale des entreprises : Instruments – Les outils – Les labels », [en ligne], http://rse.wallonie.be/apps/spip/rubrique.php3?id_rubrique=21&var_recherche=label, (consulté le 21/11/2014)

RSE.Wallonie (d), « Les instruments – les outils – les normes », [en ligne], http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=120, (consulté le 11/11/2014)

RSE.Wallonie (a), « La RSE : de quoi s'agit-il ? – Le contexte – Historique », [en ligne], http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=2, (consulté le 08/11/2014)

SPP Intégration Sociale (a), « Label Social », <http://www.mi-is.be/be-fr/economie-sociale/en-quoi-consiste-le-label>

SPP Intégration Sociale (b), « Le Label Social Belge – Un instrument pour promouvoir la production « socialement responsable » », [en ligne], <http://www.mi-is.be/be-fr/economie-sociale/le-label-social-belge>, (consulté le 16/03/2015)

SPP Intégration Sociale (c), « Page d'accueil – Economie Sociale – Informations générales – Le Label Social Belge », [en ligne], <http://www.mi-is.be/be-fr/economie-sociale/le-label-social-belge>, (consulté le 16/06/15)

Union Européenne (2000), « Conseil Européen de Lisbonne: Conclusions de la Présidence – 23 et 24 mars 2000 », [en ligne], http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/fr/ec/00100-r1.f0.htm, (consulté le 05/11/2014)

Zone Bourse, « Nike Inc. – Actualités – Publications officielles », [en ligne], <http://www.zonebourse.com/NIKE-INC-438454/actualite-publications/&&fpage=3>, (consulté le 14/03/2015)

