

Louvain School of Management

Quelle place pour les sujets RSE au sein des conseils d'administration des PME en Région wallonne ?

Partie I : analyse qualitative

Auteur : De Val Simon
Promoteur(s) : Truyens Vincent
Année académique 2020-2021
GESM2M1: Master [60] en sciences de gestion

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm

Remerciements

Je tiens à remercier Vincent Truyens pour son temps, sa réactivité, sa disponibilité, sa positivité et bien sûr pour avoir assuré la direction de mon mémoire.

Je tiens également à remercier Catherine Alexandre pour sa lecture et sa gentillesse.

Enfin, merci à ma famille pour son soutien indéfectible.

Abstract

Ce travail met en lumière la façon dont différentes thématiques environnementales et sociales sont progressivement devenues incontournables lorsqu'il s'agit de penser au monde d'aujourd'hui et de demain. Cette mise en lumière permet de comprendre les différents enjeux relatifs à ces thématiques et aux différents acteurs pouvant être sollicités pour construire un monde durable. Sur base de six hypothèses dégagées dans ce mémoire, une étude de la littérature complétée par quelques interviews permettra de comprendre comment ces sujets du développement durables sont intégrés dans les entreprises wallonnes non cotées, notamment à travers leur conseil d'administration . Ces hypothèses seront vérifiées en deux temps. Dans un premier temps, il sera question de les tester à travers une étude de cas pour ensuite les tester à travers deux focus groups. L'analyse des témoignages recueillis permettra finalement de confirmer, ou non, les hypothèses élaborées.

Mots-clés : RSE, gouvernance, PME, développement durable, conseil d'administration.

Abstract

This dissertation highlights the way in which different environmental and social themes have progressively become essential when thinking about the future of our current and next generations. This highlighting allows us to understand the different issues related to these themes and the different actors that can be solicited to build a sustainable world. Based on six hypotheses identified in this dissertation, a study of the literature completed by a few interviews will allow us to understand how these ecological issues are integrated into non-listed Walloon companies, particularly through their board of directors. These hypotheses will be tested in two steps. First, they will be tested through a case study and then, they will be tested through two focus groups. The analysis of the collected testimonies will finally allow to confirm, or not, the elaborated hypotheses.

Keywords: CSR, governance, SME, sustainable development, board of directors

Table des matières

Table des figures	1
Introduction	1
1. Chapitre I : contexte de la recherche	2
1.1. Une prise de conscience climatique/sociale	2
1.2. Le rôle des entreprises	11
1.2.1. Entreprises et développement durable : la RSE	11
1.2.2. La gouvernance d'entreprise	16
1.2.3. Modes et organes de gouvernance en Belgique	18
1.3. Formulation d'une question de recherche	23
2. Chapitre II : méthodologie	24
2.1. Méthodologie relative à la phase exploratoire	24
2.2. Méthodologie relative à la phase d'étude de cas	25
3. Chapitre III : phase exploratoire	26
3.1. Détermination des tendances à travers l'analyse de la littérature	26
3.2. Elaboration des hypothèses par entrevues	29
3.2.1. Hypothèses sur la façon dont ces thèmes sont abordés et sur les personnes qui portent ces sujets dans le C.A.	29
4. Chapitre IV : vérification des hypothèses	31
4.1. Etude de cas	31
4.2. Focus groups	32
4.3. Synthèse des résultats	35
5. Chapitre V : Limites et perspectives du travail	37
Conclusion	38
Bibliographie	39
6. Annexes	i
6.1. Méthodologie pour appliquer le modèle Halstar	i

Table des figures

Figure 1 : The Doughnut (Raworth, 2017, p. 44).....	2
Figure 2 : les trois piliers du développement durable évoqués en 1987 (Ageron et al., 2010, p. 9).....	4
Figure 3 : 17 objectifs du développement durable des Nations Unies	5
Figure 4 : Du développement durable aux ODD (Coopération belge au développement, 2015, p. 9).....	5
Figure 5 : SDG index score (Sachs et al., 2020, p. 28)	6
Figure 6 : 2020 SDG dashboards (levels and trends) by United Nations sub-regions groups (Sachs et al., 2020, p. 40)	6
Figure 7 : modèle prédominant (non durable)(Truyens, 2020).....	7
Figure 8 : réalité (durable)(Truyens, 2020).....	7
Figure 9 : The five Capitals, Porrit model (Pearce et al., 2012, p. 131).....	8
Figure 10 : Halcrow’s strategic framework for sustainability (Pearce et al., 2012, p. 131).....	9
Figure 11 : Systems model of sustainability (Pearce et al., 2012, p. 133)	9
Figure 12 : . Halstar ‘issues framework’ with inset close-up (Pearce et al., 2012, p. 135)(gros plan en Annexe)	10
Figure 13 : Structure moniste	21
Figure 14 : Structure duale	21

Introduction

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à la façon dont le développement durable s'intègre dans les conseils d'administration d'entreprises wallonnes non cotées.

Nous expliquerons ce choix de thématique à travers le chapitre I. Ce premier chapitre a pour but de recréer l'historique de la prise de conscience progressive relative aux enjeux environnementaux et sociétaux de notre monde. Après ce bref historique, il sera question de rappeler le rôle de chaque acteur dans la construction d'un monde durable et ce, en mettant à l'honneur celui des entreprises. Nous nous intéresserons aux concepts de « Responsabilités Sociétales des Entreprises » et de « gouvernance d'entreprise ». Ce premier chapitre sera également l'occasion de faire émaner notre question de recherche : « *Quel poids pour les sujets RSE au sein des conseils d'administration de PME non cotées en Région Wallonne ?* ».

La méthodologie mise en place pour y répondre sera présentée dans le chapitre II. Nous y détaillerons comment nous élaborerons nos hypothèses et comment nous les vérifierons.

Dans le chapitre III, une analyse de la littérature et sept interviews permettront d'élaborer les hypothèses de recherche.

Dans le chapitre IV, les hypothèses retenues seront vérifiées à l'aide d'une étude de cas et de deux focus groups.

Nous présenterons les limites et les perspectives au travail dans le chapitre V et nous terminerons ce travail par une conclusion générale.

1. Chapitre I : contexte de la recherche

L'intérêt de ce premier chapitre est de présenter le contexte de notre recherche. Nous y évoquerons les récentes « prises de conscience » environnementales et sociétales à l'aide de différents indicateurs. Nous aborderons le rôle non négligeable des entreprises (à travers leur mode de gouvernance) dans l'amélioration de la situation. Dans ce contexte, nous nous intéresserons à la façon dont les entreprises Belges francophones – issues du secteur marchand – prennent des décisions à travers leur conseil d'administration et les organes connexes.

1.1. Une prise de conscience climatique/sociale

Depuis des années, de nombreux textes scientifiques nous font part d'une situation environnementale et sociale préoccupante s'aggravant, sur certains points, d'année en année. L'activité humaine en est la principale cause : choix énergétiques non durables, surconsommation individuelle, modes de productions nocifs etc.. (Zaccàï, 2019). Pour se faire une idée de la situation actuelle, nous utiliserons ici la représentation du Doughnut faite par l'économiste Kate Raworth. Cette représentation, considérée comme la « boussole du 21^{ème} siècle », est particulièrement intéressante car elle intègre l'aspect social et environnemental comme le montre la Figure 1 (Raworth, 2017).

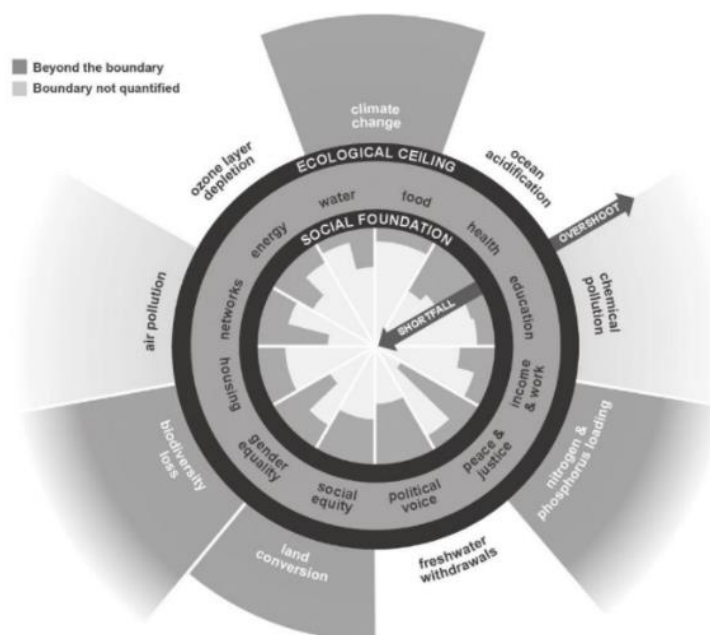


Figure 1 : The Doughnut (Raworth, 2017, p. 44)

En ce qui concerne les indicateurs sous le cercle *social foundation*, « les zones sombres [] montrent la proportion de personnes dans le monde qui ne maîtrisent pas les bases de la vie »

(Raworth, 2017, p. 44). Les zones sombres au-delà du cercle *ecological ceiling* montrent les zones de dépassement des limites planétaires.

Quatre indicateurs environnementaux sont dans le rouge : (1) Le changement climatique¹, (2) la perte de biodiversité, (3) la conversion des paysages et (4) l'azote ainsi que le phosphore. Deux indicateurs environnementaux ne sont pas disponibles sur le schéma car ces données n'ont pas pu être collectées (c'est le cas de la pollution de l'air et la pollution chimique).

Du point de vue social, nous remarquons qu'une partie de la population mondiale ne dispose pas d'un accès à des besoins essentiels. Cette «boussole du 21ème siècle» nous offre une vue sur un nombre important d'indicateurs critiques².

Cette prise de conscience environnementale/sociale a pourtant débutée il y a un certain temps. L'une des premières expressions de cette prise de conscience est le rapport Meadows en 1972 (Club de Rome) ciblant 5 problèmes auxquels la planète est confrontée :

- la prise de vitesse de l'industrialisation ;
- la croissance de population mondiale ;
- la présence de malnutrition sur la Terre ;
- la baisse de la disponibilité des ressources
- la destruction de l'environnement (Delaunay, 1972).

Ce rapport promouvait la décroissance, vision fortement critiquée par après. C'est 15 ans plus tard, en 1987 que le rapport Brundtland initia le concept de Développement Durable (DD). La vision du rapport n'est plus orientée vers la décroissance mais vers une idée de développement « *qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »(Zaccaï, 2014, p. 1) . Dans le rapport Brundtland cette phrase est accompagnée de deux notes d'une certaine importance. La première stipule que par « besoin » on entend spécifiquement les besoins essentiels des plus démunis. La seconde stipule qu'il est impératif de gérer nos techniques pour limiter nos impacts sur l'environnement de façon à ce qu'il puisse répondre à nos besoins actuels et futurs (ibid.) On constate que ce rapport tient déjà compte d'éléments sociaux et environnementaux présentés dans le Doughnut de Raworth. Le rapport Brundtland intègre également l'aspect économique formant avec l'aspect social et environnemental, les trois piliers du Développement Durable (Ageron et al., 2010).

¹ associé à un réchauffement actuel proche de 1,1°C par rapport à l'ère préindustrielle. Rappelons que l'Accord de Paris (2015) avait pour but de le limiter à 1,5°C voire 2°C (Marechal, 2016)

² D'autres illustrations auraient pu être utilisées pour schématiser l'urgence de la situation mais la majorité d'entre-elles ne nous informent que sur l'un des deux aspects comme la célèbre représentation de Rockström et al. (2009) (Annexe 1).

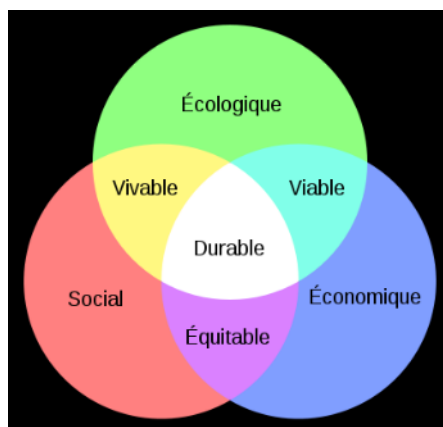


Figure 2 : les trois piliers du développement durable évoqués en 1987 (Ageron et al., 2010, p. 9)

Le concept de Développement Durable s'est maintenu au fil du temps pour, en 1992, donner naissance à la déclaration de Rio et de ses 27 principes durant la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Organisation des Nations Unies, 1992). Cette déclaration est l'un des premiers accords internationaux portant sur le concept de Développement Durable. Bien qu'il s'agisse d'une avancée majeure pour l'avenir de la planète, les principes s'avèrent être très généraux et trop peu contraignants pour certains pays. L'application du concept de Développement Durable s'est également traduite, en 2000 par l'élaboration des 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et de la Déclaration du Millénaire de l'Organisation des Nations Unies. Ces huit objectifs se présentent comme suit : *« élimination de la pauvreté, assurer une éducation primaire pour tous, égalité des sexes et autonomisation des femmes, réduction de la mortalité infantile, amélioration de la santé maternelle, combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies, assurer un environnement durable et mettre en place un partenariat mondial pour le développement »*. Ces derniers sont répartis en 48 sous-objectifs appelés « cibles ». De nombreux états et organisations s'étaient engagés à atteindre ces 8 objectifs à l'horizon 2015. Cependant, 5 ans avant la deadline annoncée (en 2010), le bilan était mitigé et certains objectifs et « cibles » ne sont pas atteints comme la faim dans le monde, la perte de biodiversité ou le SIDA (Steiner, 2010). En 2015, bien que les bilans des OMD soient mitigés, les Nations Unies ont émis une série d'objectifs (17) et une série de sous-objectifs (soit 169 cibles) à atteindre d'ici à 2030 (Figure 2). Ces objectifs/sous-objectifs à atteindre à l'horizon 2030 sont très révélateurs de notre prise de conscience actuelle sur ces problématiques environnementales/sociales.

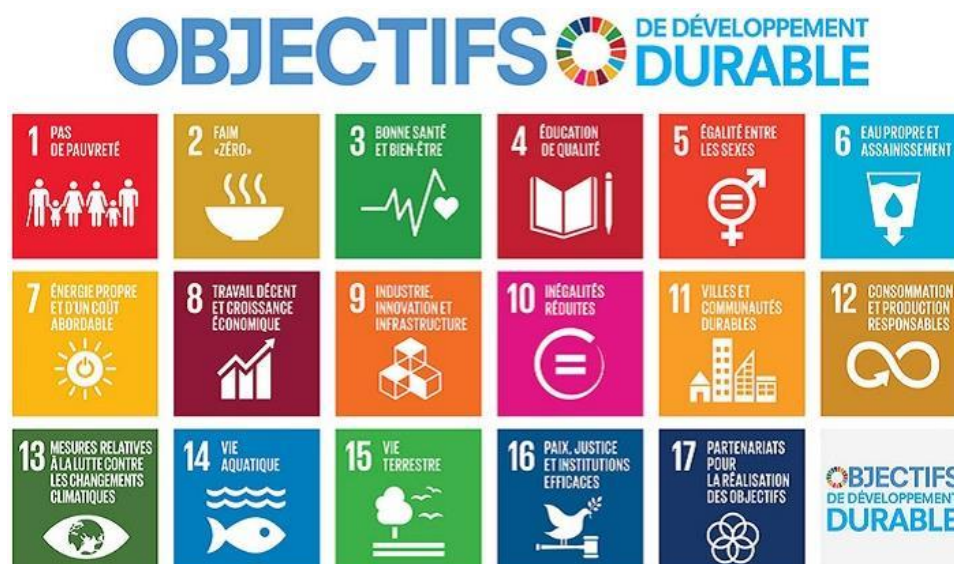


Figure 3 : 17 objectifs du développement durable des Nations Unies³

Nous remarquons donc qu'entre 1987 et 2020, cette prise de conscience menant au concept de Développement Durable (DD) a évolué à travers divers événements majeurs présentés en Figure 4 (certains événements majeurs portant spécifiquement sur des thèmes tels le climat n'y sont pas présentés).



Figure 4 : Du développement durable aux ODD (Coopération belge au développement, 2015, p. 9)

En ce qui concerne l'état d'avancement des Objectifs du Développement Durable dans le monde, les résultats restent mauvais dans les pays en développement, notamment en Afrique sub-saharienne ou en Océanie, la situation est légèrement plus favorable en Asie (non centrale), en Afrique du Nord et du Sud ou encore en Amérique Latine. *A contrario*, de meilleurs résultats sont généralement observés dans les Pays développés d'Europe, d'Amérique du Nord ou d'Asie centrale (Pays de l'OCDE). La Figure 5 soutient notre propos en présentant les scores⁴ obtenus par chaque groupement de Pays. La Figure nous montre une légère hausse des scores obtenus depuis 2010 dans chaque sphère géographique sauf en Afrique Subsaharienne. On peut facilement se faire une idée des faiblesses et points forts de chaque zone grâce à la Figure 6.

³ <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>

⁴ Le score varie de 0 à 100. 100 signifiant que le Pays présente les meilleurs résultats possibles en terme de SDGS.

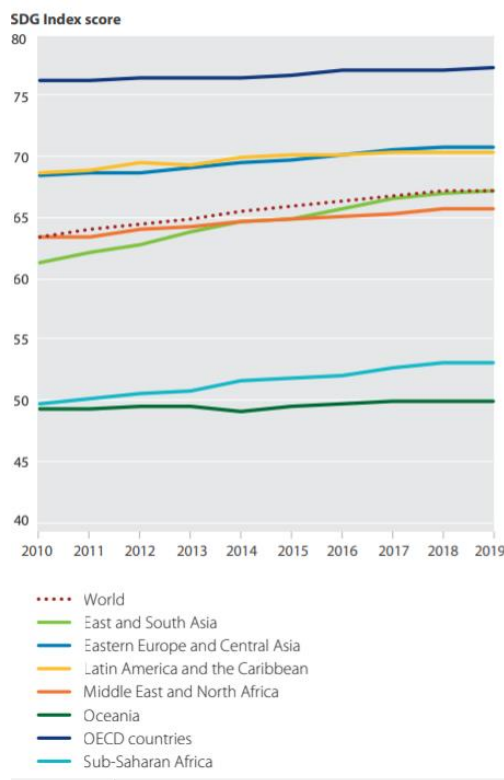


Figure 5 : SDG index score (Sachs et al., 2020, p. 28)

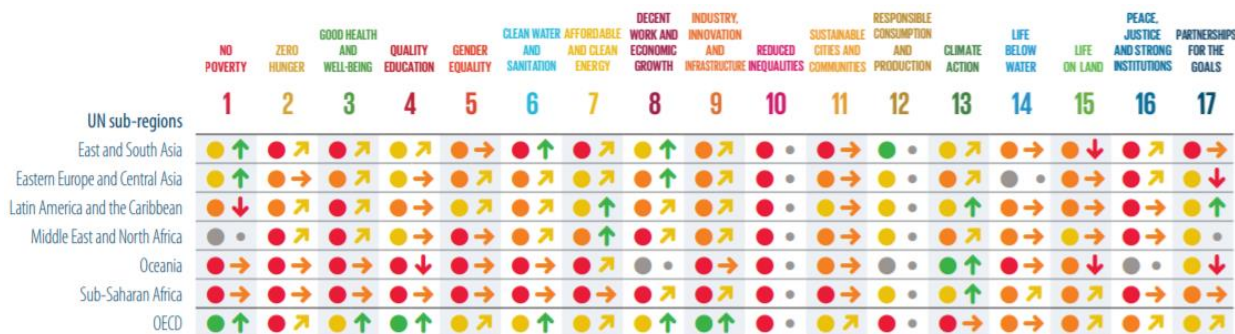


Figure 6 : 2020 SDG dashboards (levels and trends) by United Nations sub-regions groups (Sachs et al., 2020, p. 40)

Nous disposons de ces résultats car chaque pays s'engage à publier, sur base volontaire, sa situation et son avancement en ce qui concerne les ODD.

A titre indicatif, la Belgique a publié son rapport en 2017. Il s'en dégage que la Belgique suit la tendance des pays l'OCDE en présentant, en 2017, 109 cibles (sur 169) globalement respectées (Orsini & Mazijn, 2017). L'analyse de ce rapport met le doigt sur le fait que « *Les domaines de la pauvreté (SDG 1), de la consommation et de la production responsables (SDG 12), du climat (SDG13), des mers et océans (SDG 14) et des partenariats (SDG 17) sont les principaux parents pauvres de la politique fédérale. Par contre, sur les plans de la santé (SDG 3) et de l'eau douce (SDG 6), l'autorité fédérale se distingue positivement* » (Orsini & Mazijn,

2017). Cet exemple nous rappelle que, bien que certains pays de l'OCDE présentent de bons scores (la Belgique a obtenu 80% en 2020), il y a encore de nombreux efforts et de nombreux challenges à réaliser pour qu'ils atteignent les ODD. Dans les pays où les scores sont plus fébriles, de gros efforts sont encore à réaliser pour espérer un monde durable.

Comment se fait-il que, malgré une prise de conscience faite il y a plusieurs décennies, le Doughnut de Raworth et l'état des ODD dans certains pays soit si alarmant à l'heure actuelle? Pour rester synthétique, le système économique et le monde dans lequel nous vivons actuellement prône le profit (sur des temps courts) et suggère que deux piliers du Développement Durable (l'aspect social et environnemental) sont au service de l'autre (l'économie) (Figure 7). Or, la situation actuelle alarmante tient à montrer que cette approche est littéralement non durable. La seule façon d'accéder à un monde durable serait de mettre l'économie au service de la société, elle-même mise au service de l'environnement (Figure 8).

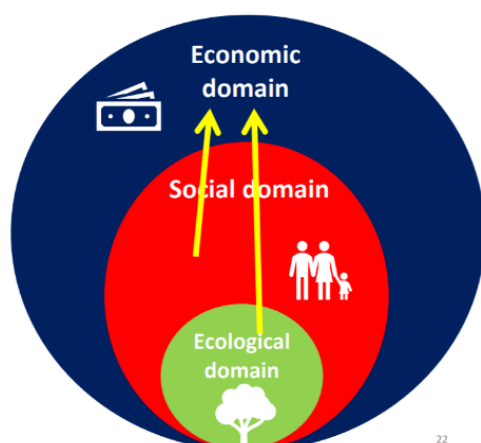


Figure 7 : modèle prédominant (non durable)(Truyens, 2020)

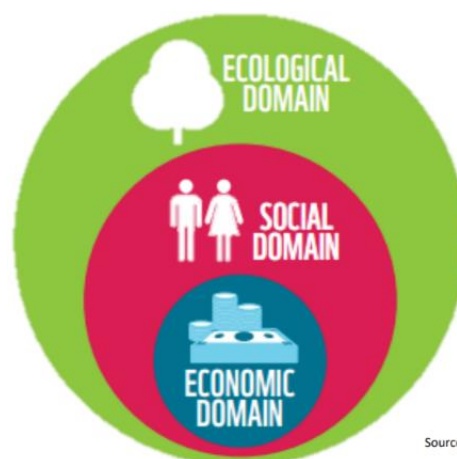


Figure 8 : réalité (durable)(Truyens, 2020)

Comment parvenir à un modèle dans lequel le domaine économique et le domaine social seraient intégrés au domaine écologique ? Porrit (2005) s'est posé cette question car il considère notre monde d'insoutenable. Cette situation serait le résultat d'un modèle capitaliste dans lequel la notion de capital ne définirait qu'un stock (physique ou virtuel) permettant de faire dégager un bénéfice économique. Porrit ne s'oppose pas à la notion de capitalisme, il souhaite la redéfinir. L'auteur plaide pour un nouveau modèle dans lequel la création de bénéfice (au profit des actionnaires/investisseurs) ne serait pas l'unique dessein du capitalisme. Selon l'auteur, les marchés libres pourraient s'adapter à une économie où l'écologie serait intégrée dans les processus fiscaux, où le bien-être des individus devrait être considéré. En d'autres termes, il s'agirait d'un modèle où capitalisme et durabilité pourraient co-exister. Pour illustrer son idée,

il part du principe que quelle que soit l'organisation considérée, elle doit prendre en compte 5 types de capitaux : le capital naturel, le capital social et humain et le capital « manufacturé » et financier (Porrit, 2005). Ces capitaux sont illustrés en Figure 9 qui semble préciser la Figure 8 en conservant l'idée de dépendance entre les différents capitaux. Comme en Figure 8, la création de bénéfice n'est plus l'élément principal du système. Il est donc question d'imaginer un modèle où l'actionnaire (focalisé sur le levier financier, nous verrons la théorie de l'agence un peu plus loin dans ce travail lorsque nous aborderons la notion de gouvernance) n'est plus le seul à influencer les décisions. La présence de 5 capitaux rend le système bien plus complexe car il implique des objectifs plus nombreux entre une multitude d'acteurs prenant des décisions en ce sens. Comme le précisent Pearce et al (2012, p. 132) « *Sustainable development depends upon the perceptions, desires and intentions of those affected and involved – the stakeholders* » (la théorie des parties prenantes sera également abordée plus loin dans la partie gouvernance).

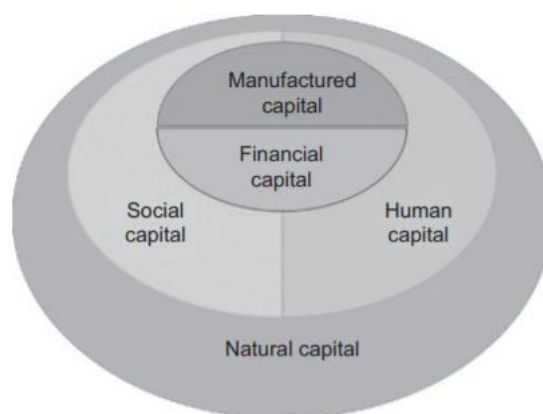


Figure 9 : The five Capitals, Porrit model (Pearce et al., 2012, p. 131)

Halcrow a souhaité détailler le modèle de Porrit en élaborant un cadre stratégique (Pearce et al., 2012) . Il a repris les 5 capitaux susmentionnés et les a détaillés en 12 points (Figure 10). Il existe d'ailleurs une méthodologie holistique et intégrée permettant de prendre en compte ces 5 capitaux dans une démarche durable : le modèle Halstar. Il permet d'évaluer la durabilité d'une organisation en considérant le court, moyen et long terme ainsi que les aires géographiques (de locales à globales) (Figure 11). Ce modèle a finalement débouché sur la création d'une « roue de la durabilité » basée sur les 12 points d'Halcrow elle-même précisée à travers « le cadre des enjeux » qui tient compte de chaque échelle des parties prenantes considérées comme le montre la Figure 12. Ce cadre des enjeux serait donc un bon moyen d'évaluer la durabilité d'une organisation.

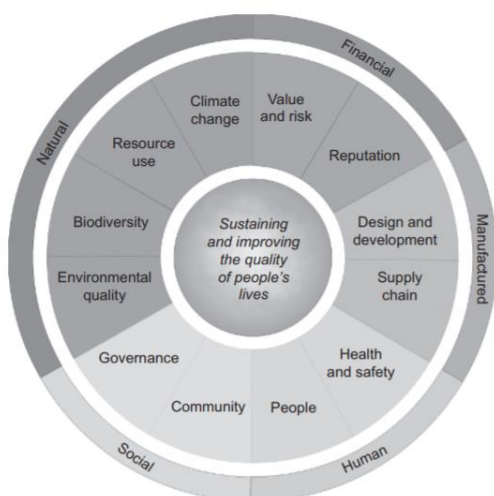


Figure 10 : Halcrow's strategic framework for sustainability (Pearce et al., 2012, p. 131)

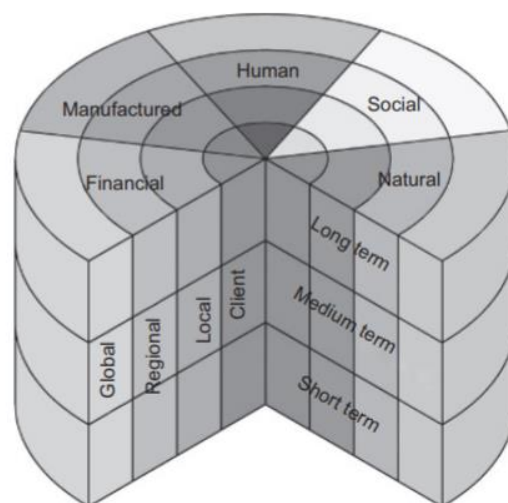


Figure 11 : Systems model of sustainability (Pearce et al., 2012, p. 133)

La Figure 10 nous montre que, selon le modèle d'Halcrow, le capital naturel a été scindé en quatre points (qualité de l'environnement, biodiversité, utilisation des ressources et changement climatique), le capital financier en deux points (valeurs & risque ainsi que la réputation) tout comme le capital manufacturé (design et développement ainsi que les chaînes d'approvisionnement) ou le capital social (le (gouvernance et communauté). La Figure 11 est une clé de lecture de la méthodologie proposée dans le modèle Halstar. Tout projet durable doit tenir compte de trois horizons temporels (court, moyen et long terme) ainsi que l'ensemble des niveaux d'actions des parties prenantes concernées (client, local, régional et global). En principe, tous les niveaux des parties prenantes et tous les horizons temporels doivent être considérés pour que le projet soit considéré comme durable.

Pour rendre le modèle évaluable et objectivable, le cadre des enjeux exposé en Figure 12 propose une multitude de critères à évaluer à différents niveaux des parties prenantes. On retrouve par exemple, dans le capital financier et au niveau local, la création d'emplois ou encore au niveau global du capital naturel, le potentiel du réchauffement climatique.

- **Les investisseurs** : en décidant d'orienter leurs investissements dans des entreprises durables ou à investissement à impact, ils jouent un rôle non négligeable dans la construction d'un monde durable.
- **Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)** : en sensibilisant la population, en faisant pression sur certaines entreprises non durables ou en faisant part de leur voie durant des évènements majeurs, elles ont un rôle à part entière à jouer ;
- **Les collectivités locales** : à petite ou grande échelle, les collectivités (académiques, politiques, économiques) peuvent apporter leur contribution aux ODD ;
- **Les individus** : chaque individu, peut participer aux ODD en mettant en place des gestes écologiques ou en adoptant des comportements adéquats.

Bien que de nombreux acteurs soient mobilisés pour améliorer la situation environnementale et sociale, nous nous focaliserons, dans ce travail de fin d'études en gestion, sur les entreprises et sur leur stratégie de RSE. En effet, selon Rebérioux & Roudaut (2018) les états ne pourront pas assumer l'ensemble des processus liés à l'amélioration sociétale/environnementale de notre monde. Les entreprises ont une grande responsabilité à assumer quant à la transition écologique notamment et « *cette responsabilité, in fine, revient aux mains des administrateurs* » (Rebérioux & Roudaut, 2018).

1.2. Le rôle des entreprises

Face à cette situation environnementale et sociale pour le moins alarmante, les entreprises ont un rôle important à jouer.

La Responsabilité Sociétale ou Sociale des Entreprises (RSE) pourrait se résumer à la prise en compte, dans le fonctionnement des entreprises, des trois piliers du développement durable sur base volontaire (le plus souvent) ou parfois sur base juridique. C'est pour cette raison que le Développement Durable et la RSE sont des concepts intimement liés.

1.2.1. Entreprises et développement durable : la RSE

A. Histoire : les grandes étapes de la RSE

Le terme est d'abord apparu aux USA dans les années 50 sous le nom de *corporate social responsibility* qui englobe essentiellement les normes éthiques et religieuses (Carpon, 2009). Pour certains auteurs on pourrait qualifier cette période de « awareness era », elle serait une période de prise de conscience du rôle des entreprises dans la collectivité (Swaton, 2015). Ce

serait l'ouvrage de Bowen (1953) *Social Responsibilities of the Businessman* qui aurait donné naissance au concept de RSE. Pour lui, la RSE consistait, pour les entrepreneurs, à poursuivre leurs objectifs tout en considérant les valeurs sociétales. Le livre donne plutôt des conseils, des recommandations aux businessmen sans forcément présenter le modèle comme étant l'unique solution au problème. Cette première période est plutôt une phase de réflexion sur le concept lui-même (Swaton, 2015).

La deuxième phase (1970-1980) se déroule au moment où l'Homme prend conscience de ses impacts dans la société (notamment écologiques), avec le rapport Meadows en 1972. Face au succès dudit rapport, les entreprises cherchent à répondre de manière efficace aux attentes sociétales. A ce stade, on envisage d'« utiliser » l'environnement comme un moyen de générer de l'argent tout en augmentant ses bienfaits sociétaux : on envisage même une bulle de spéculation dans le domaine de l'environnement⁶ (Swaton, 2015). Notons que ce modèle (présenté dans les années 70) n'était tout simplement pas tenable étant donné les nombreuses catastrophes écologiques survenues ainsi que l'insécurité grandissante ou les scandales financiers ayant éclaté en cette période. Le mouvement de RSE de cette deuxième phase était plutôt une réaction, le résultat de multiples pressions subies par les entreprises. A l'origine de ces dernières on peut distinguer des ONG, des syndicats, des associations en tout genre. Les entreprises sont plus ou moins sensibles à ces pressions étant donné l'exposition médiatique qui pourrait en découler.

Finalement, dans un troisième temps, la définition du Développement Durable donnée en 1987 a naturellement orienté la définition vers ce concept en Europe dans les années 90⁷ (Carpon, 2009). C'est également durant cette période qu'on voit apparaître la prise en compte des attentes des parties prenantes⁸ (Swaton, 2015).

Malgré une évolution du concept à travers le temps, force est de constater que les indicateurs observés au fil des ans restent critiques. Selon Wayne Visser (2010), il est impératif de faire évoluer le concept de RSE. Il s'inspire de l'évolution du web pour proposer celle de la RSE. En effet, selon lui on distingue l'ère du WEB 1.0 dans laquelle les individus apprennent à se

⁶ durant cette période, le concept a essuyé de nombreuses critiques dont le célèbre article de Friedman (1970) « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* » dans lequel il stipule qu'il n'est pas du ressort de l'entreprise de tenir compte des problèmes sociétaux mais de l'Etat lui-même. Pour lui la responsabilité de l'entreprise est de générer du bénéfice pour ses actionnaires et managers (cette approche sera discutée dans la partie gouvernance)

⁷ Cette volonté de donner une image « sociétale » à la hauteur à cependant générer certaines dérives telles que le greenwashing (Carpon, 2009).

⁸ La théorie des parties prenantes sera présentée dans la partie gouvernance

connecter, découvrent des support de diffusion et dans laquelle seuls quelques géants monopolisent le secteur (Microsoft par exemple) et l'ère du WEB 2.0 qui est une ère d'intelligence collective, de réseaux collaboratifs et de participation des utilisateurs qui s'attèlent à la construction du WEB 2.0. La parallélisme avec la RSE est assez intéressant car le passage de la RSE 1.0 à la RSE 2.0 entraîne une évolution de principes similaires à ceux observés lors du passage du WEB 1.0 au WEB 2.0. Le Tableau 1 nous donne une bonne idée de l'évolution de ces principes.

Tableau 1 : shifting CSR principes (Visser, 2010, p. 6)

CSR 1.0	CSR 2.0
Paternalistic	Collaborative
Risk-based	Reward-based
Image-driven	Performance-driven
Specialized	Integrated
Standardized	Diversified
Marginal	Scalable
Western	Global

En RSE 1.0 les entreprises essaient au maximum d'entretenir leur image (le greenwashing en est une dérive), elles sont relativement seules aux commandes, elles limitent les contributions des parties prenantes, elles sont basées sur l'étude du risque, etc.

A contrario la RSE 2.0 est orientée vers des partenariats innovants, vers la participation des parties prenantes, vers une entrepreneuriat social et transparent bref, le passage d'un pouvoir centralisé à un pouvoir décentralisé nécessitant beaucoup plus d'acteurs. 5 principes sont énoncés comme étant fondamentaux pour la RSE 2.0, il s'agit de la connectivité, de l'évolutivité, de la réactivité, de la dualité et de la circularité (Visser, 2010)

Notons que selon Wayne Visser la notion de valeur intégrée est extrêmement importante . La valeur intégrée « *is the simultaneous building of multiple capitals (notably financial, infrastructural, technological, human, social and ecological) through synergistic innovation across the resilience, digital, access, circular and wellbeing economies that result in a world that is more secure, smart, shared, sustainable and satisfying* »(Visser, 2017, p. 30)

B. Définitions

Le voyage du concept de RSE au cours du temps dans de nombreuses zones géographiques a généré de multiples définitions et est généralement à l'origine de confusion (Huault et al.,

2004). Certaines ambiguïtés planent autour du concept. D'abord, le terme « social » semble ne tenir compte que des relations sociales raison pour laquelle le terme « sociétal » sera privilégié. D'autres encore estimeront que le terme de sociétal ne tient pas suffisamment compte des aspects environnementaux et préféreront le terme de « responsabilité globale» (Carpon, 2009).

Depuis peu, on peut mettre le doigt sur deux définitions « officielles » de la RSE.

La première est celle donnée par l'Union Européenne en 2011 qualifiant la RSE de « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant: – à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société; – à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer*»(Commission Européenne, 2011, p. 7).

Une autre définition officielle est donnée à travers la norme ISO26000 (ISO signifiant Organisation Internationale de Normalisation) dont le but est de définir des standards internationaux. Notons cependant que la norme ISO 26000 ne donne pas lieu à une certification. Elle prend plutôt la forme de recommandations. Voici la définition qui y est donnée : « *La Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »* (ISO, 2010, p. 1)

C. En Belgique

En Belgique, bien que le concept soit très proche des définitions susmentionnées, une définition de la RSE nous est proposée par le Service Public Fédéral, « *La responsabilité sociétale des*

*entreprises est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus*⁹ »(Service public fédéral Economie, 2014, p. 4). Selon la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD, 2006) , la RSE « *ne se substitue pas à la législation, ni au cadre normatif* » étant donné son caractère volontaire. Cependant les pouvoirs publics peuvent mettre en place des instruments (économiques, législatifs,..) permettant de promouvoir des comportements adaptés (CIDD, 2006)

D. En France

En France, le principe de RSE est déjà considéré dans des textes de lois de 2001 et puis s'est progressivement répandu dans les textes législatifs. Récemment, en 2019, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des entreprises) a vu le jour. Cette loi promeut la croissance des entreprises. Elle part du constat que les entreprises sont la principale source d'emploi en France, qu'elles sont souvent trop petites, que leur création est complexe, que l'export n'est pas assez important, que les liquidations judiciaires sont trop longues, que le secteur public et privé ne collaborent pas suffisamment dans le domaine de la recherche et que les salariées des PME ne disposent souvent pas d'un dispositif épargne salariale (Ministère de l'économie des finances et de relance, 2019, p. 8-9). Dans les objectifs à atteindre proposés par la loi PACTE (trop nombreux pour être tous énoncés), on retrouve différents concepts relatifs à la RSE tels que la reprise des entreprises par les salariés, la promotion d'entreprises solidaires d'utilité sociale, la juste considération des employés (avec éventuellement un actionariat des salariés des sociétés) ainsi que la redéfinition de la raison d'être des entreprises (dont l'égalité hommes-femmes, la transparence, la présence d'administrateurs salariés,etc.) (Ministère de l'économie des finances et de relance, 2019). A ce jour 138 mesures de la loi sont appliquées sur les 145 énoncées (ce qui représente un avancement de 95%).

Bien entendu, lorsqu'une entreprise souhaite concevoir et atteindre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux en considérant l'ensemble des parties prenantes (*les stakeholders*,

⁹ La RSE peut aussi être définie comme étant une manière cohérente par laquelle l'entreprise va créer de la valeur partagée dans la société à travers un développement économique, une bonne gouvernance, une réceptivité vis-à-vis des parties prenantes et une amélioration environnementale (Truyens, 2020)

nous en parlerons plus en détail dans la partie gouvernance), il est indispensable d'établir une direction, des règles et un contrôle. Ce processus est généralement couvert par le terme de gouvernance.

1.2.2. La gouvernance d'entreprise

A. *Histoire de la notion de gouvernance d'entreprise*

La notion de gouvernance d'entreprise prend de l'ampleur suite à de nombreux scandales comptables apparus essentiellement aux USA comme les affaires Enron, Worldcom, Adelphis. Pour prendre l'exemple de Enron qui a perdu, du jour au lendemain la quasi-totalité de son capital, il y a eu beaucoup de failles dans la gestion de la société : la société n'a pas diffusé ses comptes, les comptes étaient manipulés mais quand même certifiés par un label, des activités coûteuses ont été masquées, etc. (Afkir, 2009). Ces scandales apparus aux USA à la fin du millénaire ont permis de faire émerger un concept de gouvernance d'entreprise qui permettrait de minimiser les risques liés à l'entreprise et éviter les failles dans sa gestion. Elle fut concrétisée à travers la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) aux USA qui définit le rôle des auditeurs externes. De plus, face à un marché grandissant, il était nécessaire d'élaborer un cadre permettant de considérer chacune des parties prenantes (Larondelle, 2017).

Notons qu'en France, même si ces évènements ont été moins médiatisés, on a pu observer certains scandales financiers résultants d'un contrôle trop laxiste. C'est en 2001 qu'on peut voir la volonté d'inclure la gouvernance d'entreprise dans les textes de lois avec notamment la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 ou de la sécurité financière en 2003. La difficulté ici est d'établir un système de sanctions étant donné que les modèles de gouvernance ne sont pas uniformes en France : on y observe effectivement deux modèles de gouvernance distincts (Afkir, 2009).

B. *Apparition de la notion de gouvernance d'entreprise*

En Europe, l'apparition du concept de gouvernance d'entreprise a été considérée dans les 90. Le rapport de Cadbury (1992) « *The Financial Aspects of Corporate Governance* » a servi de base pour de nombreux Pays d'Europe. Ce rapport précise « *le fonctionnement effectif des conseils d'administration et de leurs comités spécialisés, sur l'indépendance des administrateurs, et sur les mécanismes de rémunération et de responsabilisation des dirigeants opérationnels* » (Afkir, 2009, p. 9)

C. Définition

Plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise existent mais nous retiendrons celle de la norme ISO 26000 : « *La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation* »(ISO, 2010)

D. Les trois théories de la gouvernance

Il existe, dans la littérature, trois types de théorie de gouvernance d'entreprise : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie de l'enracinement du dirigeant.

La première d'entre-elles, la théorie de l'agence, est présentée dans l'article de Jensen et Meckling (1976). Elle fixe comme objectif de maximiser le profit de l'actionnaire tout en contrôlant le dirigeant pour continuer dans ce sens (Trébucq, 2003). A ce stade, il y a bien séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise (Larondelle, 2017). C'est Freeman et Reed (1983) qui ont élargi cette définition pour que la société entière soit bénéficiaire de l'entreprise et non seulement les actionnaires. Dans ce contexte, les dirigeants doivent prendre des décisions allant dans ce sens et considérer les intérêts de nombreuses parties prenantes (et non seulement des actionnaires) en considérant qu' « *une partie prenante dans l'organisation est (par définition) tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »(Freeman, 1984 cité par Ostarena, 2009, p. 8). Le grand défi de cette manière de procéder est de faire en sorte de s'assurer que les parties prenantes impliquées n'agissent pas dans leurs propres intérêts mais aussi pour celui des autres (Larondelle, 2017).

Deuxièmement on retrouve la théorie des parties prenantes, toujours basée sur la définition de Freeman mais qui tient compte de beaucoup plus de parties prenantes que la théorie de l'agence (nous présenterons un ensemble de parties prenantes dans la partie gouvernance). Par parties prenantes on entend deux choses. Soit les parties prenantes primaires qui englobent l'ensemble des agents liés contractuellement à l'entreprise (généralement celles considérées dans la théorie

de l'agence), soit les parties prenantes secondaires, les agents qui ne le sont pas (Carroll, 1989). La théorie des parties prenantes est régie par plusieurs postulats formulés comme suit : « (1) *l'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions, (2) la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes, (3) les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres, (4) la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale, (5) Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents*» (Pesqueux, 2017, p. 8).

Troisièmement, la théorie de l'enracinement du dirigeant se détache des deux théories présentées ci-dessus car les dirigeants disposent d'un certain pouvoir de gestion ce qui, dans certains cas, peut-être défavorable à certaines parties prenantes. Notons également que si les actionnaires sont aussi dirigeants, il n'y a plus de séparation entre propriété et gestion de l'entreprise comme c'était le cas des deux théories précédentes. Cette théorie peut mener à des dérives étant donné que les dirigeants peuvent mettre en place une série de stratégies pour rester au pouvoir et se rendre indispensables (Larondelle, 2017)

E. *En Belgique*

En Belgique, « *la gouvernance d'entreprise, encore appelée gouvernement d'entreprise, recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part* » (Daems, 2009, p. 7). La gouvernance permet le contrôle, l'évaluation des performances, la gestion des risques et la conformité aux procédures, la transparence, la fixation d'objectifs économiques/sociétaux/environnementaux, la présentation des moyens de les atteindre,.. (Daems, 2009).

1.2.3. Modes et organes de gouvernance en Belgique

A. *Parties prenantes et rôles*

La gouvernance d'entreprise en Belgique définie ci-dessus tient compte de l'ensemble des parties prenantes liées à l'entreprise. Pour notre facilité nous les classerons en trois types :

- Les parties prenantes centrales dont les actionnaires, les membres du conseil et les managers ;
- Les parties prenantes directes dont les fournisseurs, le personnel, les concurrents, les clients,...
- Les parties prenantes indirectes dont les acteurs écologiques, les acteurs technologiques, les acteurs sociétaux, les acteurs économiques, les acteurs politiques, les acteurs des médias et les acteurs légaux et judiciaires.

Chaque partie prenante a son rôle à jouer dans la gouvernance. Nous pourrions scinder ce système de gouvernance en 4 parties :

- les actionnaires dont l'objectif est essentiellement la rentabilité. Ils agissent à différents niveaux temporels et sont représentés dans l'assemblée générale. Ils « nomment les administrateurs, décident des :
 - augmentations et réductions de capital, quasi-apports
 - acquisitions d'actions propres
 - liquidations et dissolutions
 - modifications des droits attachés aux titres
 - modification de l'objet social
 - approuve les comptes,
 - fixe les rémunérations des administrateurs nomment et révoque pour juste motif les commissaire (Deschamps, 2020)
- Les administrateurs dont l'objectif est essentiellement la pérennité de l'entreprise. Ils agissent sur des temps longs, prennent des décisions et se représentent dans le conseil d'administration. *«Le rôle des administrateurs est d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la société, [] à l'exception de ceux que la loi réserve à l'AG»* (Deschamps, 2020) . Les administrateurs ont une responsabilité à l'égard de la société et des tiers (ils sont impliqués envers les tiers que s'il y a violation du code). Cela signifie que si les administrateurs ne remplissent pas leur fonction correctement¹⁰ (en commettant des fautes, le plus souvent de gestion), ils pourront être sanctionnés par la société (Claes, 2020). Il existe 4 types de situations mettant en jeu la responsabilité de l'administrateur : les fautes de gestion (entre l'administrateur et la société), les violations de la loi (entre l'administrateur, la société

¹⁰ Si la personne agit en tant que personne morale, elle sera soumise aux mêmes responsabilités que les administrateurs.

et les tiers), la violation de règlements spécifiques, la faute aquilienne (non contractuelle et plus difficile à apprécier)(Deschamps, 2020). Dans les cas susmentionnés, la responsabilité individuelle des administrateurs peut être impliquée. La responsabilité des administrateurs peut aussi être d'ordre éthique ou morale comme le mentionne le Code de Commerce qui stipule que les administrateurs doivent tenir compte de l'éthique et de l'intérêt des stakeholders. Le conseil d'administration doit :

- Représenter la société
- Assurer la gestion des projets

Il peut aussi créer un ou plusieurs comités consultatifs dont il détermine la mission

- Le(s) manager(s) dont l'objectif est de promouvoir la performance à court et moyen terme. Ils proposent des stratégies et décident des plans d'action. Ils sont représentés à travers le comité de direction.
- Les autres parties prenantes peuvent également faire valoir leur influence sur différents horizons temporels et sont représentés dans le ou les conseils consultatif(s).

B. Deux structures de gouvernance possible

En Belgique la structure de gouvernance est composée :

- Soit d'un conseil d'administration (structure moniste) « ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale » (Leysen, 2020, p. 7). Cette situation est présentée en Figure 13.
- Soit d'un conseil de surveillance et de conseil de direction (structure duale). « Le conseil de surveillance est chargé de la politique générale, de la stratégie de la société et de tous les actes qui lui sont réservés spécifiquement par d'autres dispositions du Code des sociétés et associations (CSA). En outre, le conseil de surveillance exerce la surveillance du conseil de direction. Le conseil de direction exerce tous les pouvoirs d'administration qui ne sont pas réservés au conseil de surveillance conformément au CSA » (Leysen, 2020, p. 7). Cette situation est présentée en Figure 14.

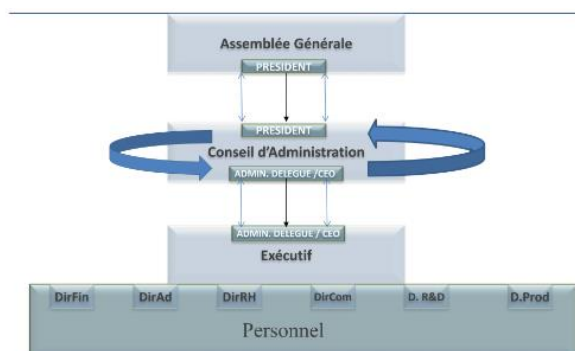


Figure 13 : Structure moniste

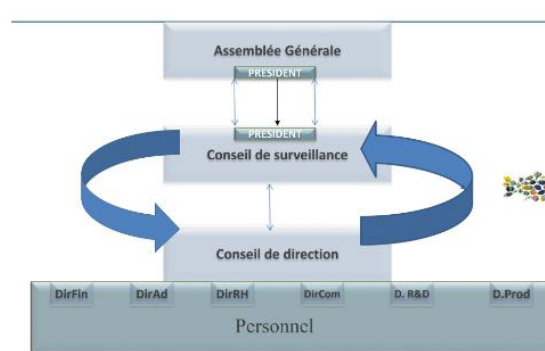


Figure 14 : Structure duale

Comme nous pouvons le constater, dans le cas d'une structure moniste, le conseil d'administration se trouve au cœur du processus liant l'ensemble des parties prenantes.

C. Principes de gouvernance

Les entreprises doivent respecter 10 principes de gouvernance d'entreprise contrôlés par certaines parties prenantes dont « les actionnaires de la société, le commissaire, et l'Autorité des Services de Marchés Financiers » (Leysen, 2020, p. 5). Dans les dix principes, le terme de conseil est très souvent mentionné et peut couvrir, en fonction de la structure de l'entreprise (moniste ou duale), deux éléments différents. Cette différence sera traitée au point 1.4.

- 1) La société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix ;
- 2) Le conseil et le management exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive ;
- 3) La société se dote d'un conseil efficace et équilibré ;
- 4) Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions ;
- 5) La société nomme les membres du conseil selon une procédure transparente ;
- 6) Tous les membres du conseil font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social ;
- 7) La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable ;
- 8) La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits ;
- 9) La société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance ;
- 10) La société rend compte publiquement du respect du code. (Leysen, 2020, p. 2)

D. Rôle du conseil d'administration dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Une recherche récente montre le rôle non négligeable de la bonne pratique de gouvernance dans le développement d'entreprises wallonnes (Baelden, 2019). Cette gouvernance se traduit à différents niveaux à travers des modes et des organes de gouvernance comme nous l'avons vu précédemment.

La nature de la gouvernance est liée à l'implication ou non dans un processus de RSE ; En effet les entreprises accordant moins d'intérêts à ce concept semblent disposer d'une concentration de pouvoir au sein des organes supérieurs. L'implication dans une démarche RSE semblerait d'ailleurs liée positivement à certaines modalités de gouvernance telles que le nombre d'administrateurs indépendants, la présence d'un comité d'audit. Elle le serait négativement lorsqu'il y aurait cumul de fonctions pour les PDG (Bredart et al., 2019).

Nous avons, à travers cette partie théorique, découvert l'évolution du principe de développement durable, le concept de RSE, le concept gouvernance en mettant un point d'honneur à la situation en Belgique. Les informations ici présentées vont nous permettre d'engager une étude exploratoire dont le but sera de déterminer la manière dont les PME belges du secteur marchand intègrent la notion de futur et de développement durable (ce qui fait partie d'une démarche RSE) au sein de leur conseil d'administration .

1.3. Formulation d'une question de recherche

Ce premier chapitre a d'abord pointé du doigt la prise de conscience tardive (lors des dernières décennies) de l'urgence de certains problèmes sociaux/environnementaux.

Ce chapitre a également permis de montrer que les entreprises avaient (comme d'autres acteurs) un rôle important à jouer dans la réduction de ces problèmes. Le terme de « Responsabilités Sociétales des Entreprises » est généralement employé lorsque les entreprises prennent en compte les trois piliers du développement durable sur base volontaire (le plus souvent) ou parfois sur base juridique. Pour mettre en place une RSE, il est indispensable d'établir une direction, des règles et un contrôle. Ce processus est généralement couvert par le terme de gouvernance. Nous avons vu que la structure de gouvernance des entreprises était généralement constituée d'un conseil d'administration (ou d'un conseil de surveillance) permettant d'établir ces règles.

Face à ces différents constats, en focalisant notre attention sur la situation en Belgique francophone, une question de recherche peut être formulée.

« Quel poids pour les sujets RSE au sein des conseils d'administration de PME non cotées en Région Wallonne ? ».

2. Chapitre II : méthodologie

L'objectif de ce mémoire consiste donc à répondre à la question « *Quel poids pour les sujets RSE au sein des conseils d'administration de PME non cotées en Région Wallonne ?* ». Pour y parvenir, le travail réalisé se fera en deux temps : durant un premier temps, ce mémoire consistera à appréhender le sujet à travers une étude de la littérature, une étude de cas et un focus groupe. Un deuxième mémoire permettra de compléter ces recherches à travers une étude quantitative. Les points détaillés ci-dessous reprennent la méthodologie relative à ce mémoire et non à celui qui le succédera.

2.1. Méthodologie relative à la phase exploratoire

La phase exploratoire sera couverte par le chapitre III de ce mémoire. Ce chapitre consiste à émettre une ou des hypothèses sur la façon *via* laquelle les problèmes sociaux/environnementaux sont abordés dans les PME et plus précisément lors des conseils d'administration. Pour ce faire il sera question de s'en faire une première idée à travers une analyse de la littérature pour ensuite préciser ces hypothèses à travers des entrevues avec des experts. Les hypothèses porteront donc :

- Sur la considération générale de ces concepts par les PME ;
- Sur la façon dont ces thèmes sont abordés (s'ils le sont), sur la fréquence de discussion de ces sujets et sur l'éventuelle création d'un conseil consultatif sur le sujet ;
- Sur les personnes qui portent ces sujets dans le C.A. (siège spécifique, association, expert, partie prenante) .

A. Détermination des tendances à travers l'analyse de la littérature

L'analyse de la littérature se fera sur des entreprises belges (éventuellement françaises) cotées et non cotées si les données sont disponibles. Cette première recherche permettra de se faire une idée de comment ces sujets sont abordés et par qui.

B. Elaboration des hypothèses par entrevues

Il sera question, à l'aide de quelques interviews, de préciser les données recueillies dans la littérature pour faire émaner des hypothèses plus pointues.

2.2. Méthodologie relative à la phase d'étude de cas

Le ou les hypothèses doivent être ensuite vérifiées à l'aide d'une étude de cas et d'un focus groupe (couverts dans le chapitre IV).

A. Etude de cas

Durant cette phase, il sera question de tester le ou les hypothèses à travers une étude de cas. L'étude de cas se fera sur l'entreprise IBA « spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements de diagnostic et de traitement du cancer¹¹ » (plus de détails dans le lien ci-dessous). Les questions seront préalablement préparées et formulées de façon à pouvoir vérifier les hypothèses d'un point de vue qualitatif.

B. Etude de cas : focus group

Le focus groupe se fera sur un panel plus large durant une vidéoconférence de 1h30 chacune avec des questions plus ou moins orientées. Leur discours sera ensuite analysé et les données essentielles à la vérification des hypothèses seront prélevées. L'objectif du focus group est d'analyser les débats entre participants de façon à mesurer le niveau d'accord avec l'hypothèse élaborée. Notons que certaines de ces hypothèses pourraient être partiellement validées par les participants. Il sera donc question de les refuser ou des les reformuler de façon à ce qu'elles puissent être totalement validées. Une synthèse de ces résultats sera présentée en fin de chapitre IV.

Les hypothèses sont ici testées sur une étude de cas et un focus groupe. Un deuxième mémoire sera nécessaire pour récolter des données quantitatives sur le sujet.

¹¹ <https://www.zonebourse.com/cours/action/ION-BEAM-APPLICATIONS-SA-6002/societe/>

3. Chapitre III : phase exploratoire

Dans un premier temps, comme cela a été présenté dans la partie méthodologie, il sera question d'élaborer un ensemble d'hypothèses à travers une phase exploratoire.

3.1. Détermination des tendances à travers l'analyse de la littérature

L'analyse de la littérature présentée ci-dessous porte majoritairement sur les entreprises cotées¹². Les hypothèses formulées au point suivant, qui s'appuieront sur des entrevues, se concentreront sur les PME.

Tout d'abord, si on s'intéresse à l'importance accordée au développement durable et à la considération des problèmes sociétaux dans les entreprises, on constate qu'elle est limitée. En effet, la commission européenne a récemment publié un rapport faisant l'état des lieux des avancées des entreprises européennes en ce qui concerne l'intégration du développement durable dans le conseil d'administration ainsi que dans leurs pratiques. Cette étude montre qu'en général ces thématiques passent au second plan après l'intérêt à court terme (et donc au profit des actionnaires). La Belgique n'y échappe pas et y est présentée comme un des pays le plus focalisé sur le court terme. Cette étude pointe du doigt plusieurs problèmes :

- Les actions mises en place par les administrateurs visent le plus souvent à maximiser le profit et l'intérêt des actionnaires (court-terme) ;
- Les actionnaires (qui nomment les administrateurs *via* l'assemblée générale) mettent la pression sur le CA pour augmenter le profit en réduisant la création de valeur durable ;
- La composition des CA ne permet souvent pas de s'orienter vers cette transition durable ;
- Le contrôle du devoir des administrateurs sur ces sujets est limité ;

D'après cette même recherche il est impératif d'accroître l'impact à long terme des administrateurs, de réduire la pression des actionnaires (en allongeant par exemple les périodes de détention d'actions), de mettre en place une perspective durable, de revoir la composition du conseil d'administration et d'augmenter la participation des parties prenantes (Guberna, 2020a)

¹² L'explication de ce phénomène est simple. Les entreprises cotées ont une obligation légale de publier un grand nombre d'informations quant à leur façon de procéder (Feller, 2019). Les entreprises non cotées (majoritairement des PME) sont, quant à elles, moins concernées par ces contraintes.

Il est également à noter que la pression des stakeholders en terme de développement durable pousse certaines entreprises à s'intéresser à la chose (Feller, 2019). Les chefs d'entreprise ont conscience de l'importance de la problématique car, une étude récente menée en 2018 montre que $\frac{3}{4}$ des chefs d'entreprises européens estiment qu'ignorer cette problématique sera pénalisant pour la valeur de leur entreprise (Board Agenda & Mazars, 2018). 59% des chefs d'entreprise interrogés prétendent que leur conseil d'administration comprend les risques et les opportunités liées à la thématique (ibid.). Cette enquête montre d'ailleurs que la durabilité passe juste après l'enjeu financier. Malgré ces données optimistes, l'enquête montre aussi que de nombreux administrateurs n'ont pas une connaissance suffisante sur le sujet et il est donc plus difficile de prendre des décisions éclairées sur cette thématique. Pour cette raison l'écoute des multiples parties prenantes pourrait être une véritable plus value pour l'entreprise. Il est donc du rôle du conseil d'administration d'intégrer davantage ces thématiques et ce, de manière adaptée, en sollicitant l'ensemble des acteurs concernés (Feller, 2019). Face à cette évidence, l'UE souhaite introduire juridiquement la prise en compte des parties prenantes au conseil d'administration (lors de prise de décision) . Malgré les nombreuses études appuyant les bienfaits de leur intégration dans ce dernier, différents organismes comme « ecoDa » ou « EuropeanIssuers » estiment que l'UE devrait s'abstenir de forcer les conseils d'administration de rendre des comptes à l'égard de chaque partie prenante car cela pourrait mettre en danger la compétitivité des entreprises européennes vis-à-vis des entreprises basées hors UE. Ce débat est donc bien sur la table mais est encore sujet à des réticences (Hinks, 2021).

En ce qui concerne la façon dont les sujets relatifs au développement durable sont abordés par les entreprises (s'ils le sont) , la littérature semble indiquer qu'il existe plusieurs façons d'intégrer ces sujets au sein des conseils d'administration.

- Le sujet peut en effet être porté par un/des administrateur(s) externe¹³. En effet, il est important d'avoir un nombre suffisant d'administrateurs indépendants/externes qui permettront de conseiller les autres administrateurs dans le but de créer de la valeur durable (Guberna, 2020c). « *Les administrateurs indépendants sont porteurs d'une plus grande expertise et leur présence implique un meilleur accès aux ressources externes* »(Brédart et al., 2019, p. 297) . Ces derniers permettent « *un jugement objectif et impartial vis-à-vis de l'équipe de direction* »(Wolff, 2010, p. 151).Selon une récente

¹³ Notons que dans la plupart des cas, les administrateurs externes pourront être considérés comme indépendants (Buysse, 2017). En effet ils ne participent pas au management et ne possèdent pas (ou très peu) d'actions dans l'entreprise.

recherche réalisée sur 106 entreprises cotées Belges, les conseils d'administration sont généralement constitués de 8 administrateurs dont 4 administrateurs indépendants (Guberna, 2020b).

- Le sujet peut aussi être porté par un ou des administrateurs internes. Selon une étude menée en 2005 dans certaines entreprises, le développement durable peut être discuté par les administrateurs internes dont certains se sont spécialisés sur le sujet et ont même reçu des formations spécifiques pour mieux le porter au CA (Wolff, 2010). Notons cependant que leur objectivité peut-être mise en doute s'il possède des actions dans l'entreprise par exemple.
- Le sujet peut être porté à travers des comités consultatifs dédiés au sujet. Selon une étude récente, 29% des entreprises belges étudiées bénéficient d'un comité consultatif dont l'entreprise a défini la mission (sociétale ou non) (Guberna, 2020b). Selon, Board Agenda et Mazars (2018), une entreprise sur 5 dispose d'un conseil dédié au développement durable.

Pour conclure sur cette brève exploration de la littérature, les tendances semblent montrer que dans certaines entreprises, les administrateurs visent en priorité la maximisation du profit des actionnaires et ce, au détriment de création de valeur durable. On remarque cependant que certaines entreprises cherchent à considérer les problèmes sociétaux et environnementaux à travers (1) la création d'un comité consultatif sur le sujet ou (2) le recours à des administrateurs spécialisés portant ces sujets au conseil d'administration. Ces administrateurs peuvent être internes s'ils se sont spécialisés ou s'ils ont reçu des formations sur le sujet ou externes (experts du domaine). Bien que la littérature nous ait donné des informations importantes, elles ne sont pas suffisamment précises pour rédiger des hypothèses. En effet, des interviews avec des spécialistes sur le sujet permettront de préciser

- Le degré de considération générale de ces concepts par les PME ;
- les personnes qui portent ces sujets dans le C.A. (personne interne spécialisée, siège spécifique, association, expert, partie prenante ?) ;
- la façon dont ces thèmes sont abordés (s'ils le sont) et sur la fréquence de discussion de ces sujets et sur l'éventuelle création d'un conseil consultatif sur le sujet.

3.2. Elaboration des hypothèses par entrevues

7 interviews (retranscrites en annexes¹⁴) ont été réalisées sur un panel de 7 personnes compétentes sur le sujet : Marc Deschamps, Muriel Schneider, Valérie Viatour, Luc Pire, Rachel Feller, Valerie Geron, Véronique Waroux.

3.2.1. Hypothèses sur la façon dont ces thèmes sont abordés et sur les personnes qui portent ces sujets dans le C.A.

Les différentes entrevues ainsi que l'analyse de la littérature ont permis de mettre en lumière divers éléments importants pour la rédaction des hypothèses¹⁵. Certaines régularités au niveau des entrevues ont permis d'élaborer ces hypothèses. Pour les réponses non systématiques, les hypothèses ont du être adaptées.

Hypothèse 1 : Aujourd'hui , les PME n'ayant pas encore fait leur transition vers le DD, doivent principalement cette décision à des freins d'ordre financier.

Hypothèse 2 : Les PME considèrent l'intégration du DD au sein de leur stratégie et de leur CA comme souhaitable.

Hypothèse 3 : Une des conditions de réussite de la bonne intégration de ces sujets dans la stratégie est une bonne compréhension de ces sujets au sein du C.A.

Hypothèse 4 : les PME considérant le DD utilisent (souhaitent utiliser) des indicateurs objectivables pour traiter de ces thématiques au sein du C.A.

Hypothèse 5 : les PME souhaitant intégrer le développement durable dans leur stratégie, prennent en considération les connaissances/compétences en développement durable de leurs actuels et futurs membres du CA.

¹⁴ Ces annexes ne figureront pas dans le document public. Elles seront disponibles pour le promoteur et la lectrice de ce mémoire.

¹⁵ Un élément important à souligner est que le premier pas vers le développement durable est le plus souvent interne et fait sur base volontaire en ce qui concerne les PME (en effet, il n'existe à ce stade, aucune obligation légale pour les PME à intégrer ces thématiques au conseil d'administration). Deux cas de figure se présentent : soit l'entreprise a d'emblée considéré ces sujets lors de sa création, soit elle souhaite les intégrer ultérieurement à son apparition. Dans le premier cas, l'entreprise a le plus souvent préalablement considéré ces thématiques dans son plan stratégique, elle construit donc des fondations propices au développement de cette problématique. Dans le second cas, il est question d'intégrer ces thématiques après la création de l'entreprise sans trop bouleverser sa manière de fonctionner. Bien que ces deux situations de départ soient différentes, l'objectif final reste le même : créer de la valeur durable.

Hypothèse 6 : les PME utilisent (ou non) différents outils(c ci-dessous) pour intégrer le DD au sein du CA

- 1) Elles n'utilisent aucun outil spécifique pour aborder ces thématiques.
- 2) Elles peuvent organiser des **réunions externes** avec des membres du CA et d'autres membres du personnel pour discuter de ces sujets avec des experts (en fonction du contexte peuvent s'apparenter à des *quasi boards*) ou peuvent inviter un consultant.
- 3) Elles peuvent créer des comités consultatifs/des *shadow boards*¹⁶ (**réunions internes**) dont le but est de traiter de ces sujets dans une cellule qui y est dédiée au sein de l'entreprise pour ensuite faire un *reporting* au niveau du C.A.
- 4) Elles peuvent décider de nommer un ou plusieurs administrateurs externes spécialistes de ces sujets au sein du C.A. Ces administrateurs externes peuvent également appartenir à un comité consultatif sur le sujet (ou à un *shadow board*)
⇒ réunions internes portées par des internes & externes au C.A.

L'utilisation (complémentaire) de ces outils donnent une vision sur la façon dont ces sujets sont traités au C.A.

Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Hypothèses sur le comportement du CA
<input checked="" type="checkbox"/>				Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont peu/pas traités au sein du C.A → problématique non intégrée à la stratégie
	<input checked="" type="checkbox"/>			Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont doucement abordés au sein du C.A avec un systématisme très variable → La problématique est appréhendée pour espérer l'intégrer dans la stratégie.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont abordés systématiquement au sein du C.A et le reporting du conseil consultatif se fait par un interne présent au comité consultatif → problématique s'intègre à la stratégie
		<input checked="" type="checkbox"/>		Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont abordés systématiquement au sein du C.A et le reporting du conseil consultatif se fait par un interne présent au conseil consultatif → problématique s'intègre à la stratégie
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont abordés systématiquement au sein du C.A et est défendu par un expert spécialiste du sujet → la problématique s'intègre fortement dans la stratégie
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont abordés systématiquement au sein du C.A et est défendu par un expert spécialiste du sujet → la problématique s'intègre fortement à la stratégie
			<input checked="" type="checkbox"/>	Les sujets du DD (social et environnemental notamment) principalement défendu par un expert spécialiste du sujet au C.A sans outil connexe. L'expert risque de ne pas réussir à convaincre les membres du C.A. par manque de soutien et manque de compréhension de ces thématiques par les autres admin.

¹⁶ Un shadow board a le même rôle qu'un conseil consultatif mais sans les contraintes légales que ce dernier impose (nomination, PV, etc). Certains membres du CA (et d'autres personnes) se réunissent entre eux à intervalle régulier pour discuter de ces problématiques. En général, les personnes participant à ces shadow boards portent ces sujets au C.A.

4. Chapitre IV : vérification des hypothèses

Comme présenté dans le chapitre III, la vérification des hypothèses se déroulera en deux temps. Une première vérification se réalisera sur une étude de cas (IBA) et donc sur la confrontation des hypothèses à la réalité d'une entreprise. La seconde se basera sur deux focus groups ayant réuni au total 7 participants étant administrateur, CEO ou ayant une fonction clé dans des entreprises wallonnes à haut potentiel (certaines ont le statut de PME, d'autres non). Les discussions entre participants sur les hypothèses permettront de les valider totalement/partiellement ou de les refuser.

4.1. Etude de cas

Bien que IBA n'ait plus le statut de PME, cette entreprise a un profil très complet en termes d'intégration de développement durable dans ses pratiques et au sein de son CA. Face à la considération des 3 piliers par l'entreprise, il nous a semblé opportun de vérifier préalablement nos hypothèses sur la base des informations recueillies par l'administratrice externes défendant le DD au sein de son CA (Sybille van den Hove).

Hypothèse 1 : Aujourd'hui , les PME n'ayant pas encore fait leur transition vers le DD, doivent principalement cette décision à des freins d'ordre financier.

L'interview menée semble montrer en effet que la majorité des PME ne sont pas encore investies dans une démarche durable face à la pression des actionnaires et des engagements financiers que cela représente.

Hypothèse 2 : Les PME considèrent l'intégration du DD au sein de leur stratégie et de leur CA comme souhaitable.

Oui, IBA a d'emblée axé sa stratégie sur le pilier social et financier. L'entreprise a plus récemment décidé d'ajouter le pilier environnemental à sa stratégie. Pour eux, intégrer le DD est un gage de durabilité et de pérennité de l'entreprise.

Hypothèse 3 : Une des conditions de réussite de la bonne intégration de ces sujets dans la stratégie est une bonne compréhension de ces sujets au sein du C.A et au sein de l'entreprise.

Il y a suffisamment de membres avec de bonnes connaissances sur le sujet au sein du C.A. (et ce même ils n'ont pas tous une compréhension holistique) ce qui permet une intégration facilitée de ces sujets. Les outils mis en place (voir hypothèse 6) ont permis cette diffusion de connaissance.

Hypothèse 4 : les PME considérant le DD utilisent (souhaitent utiliser) des indicateurs objectivables pour traiter de ces thématiques au sein du C.A.

Oui, ils veulent des indicateurs GES, consommation énergétique, rejet, réduction des déchets. La meilleure façon de forcer les PME à agir est d'avoir un objectif chiffré et de s'engager sur un objectif.

Hypothèse 5 : les PME souhaitant intégrer le développement durable dans leur stratégie, prennent en considération les connaissances/compétences en développement durable de leurs futurs membres du CA.

En effet, IBA a réalisé un travail de « conscientisation » du Board sur la thématique. Les membres actuels ont donc été sensibilisés aux divers aspects.

Hypothèse 6 : les PME utilisent (ou non) différents outils (cités en p. 30) pour intégrer le DD au sein du CA

Ces outils sont effectivement utilisés et IBA se trouve dans la configuration suivante. Utilisez les outils 2, 3 et 4 (réunions externes avec des experts, comité sustainability, administrateur indépendant présent au C.A.)

Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Hypothèses sur le comportement du CA
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Les sujets du DD (social et environnemental notamment) sont abordés systématiquement au sein du C.A, d'un comité, et est défendu par un expert spécialiste du sujet → la problématique s'intègre fortement dans la stratégie

4.2. Focus groups

Deux focus groups se sont déroulés sur canal TEAMS, chacun ayant duré 1h30.

Groupe 1 (22/04)	Groupe 2 (27/04)
Damien de Dorlodot (Patron du groupe Decube)	Fabrice Brion (patron du groupe I-Care)
Myriam Malou (administratrice indépendante, 25 ans à la tête d'une PME)	Jean Pierre Balthasar (Avocat ; Cabinet d'avocats Balthasar & Derlée Avocats associés SPRL)
Luc Toelen (plusieurs années en tant qu'administrateur à RSM Belgium)	Audry Michaux (Financial Manager, Copains Group)
	Isabelle Chaput (administratrice indépendante et <i>sustainability consultant</i>)

Hypothèse 1 : Aujourd'hui , les PME n'ayant pas encore fait leur transition vers le DD, doivent principalement cette décision à des freins d'ordre financier.

Les éléments recensés ci-dessous sont principalement les freins qui empêchent les entreprises à passer le cap de transition dans l'immédiat. L'analyse à plus long terme sera détaillée dans l'hypothèse 2.

Certes, **les problèmes financiers** (fonds insuffisants pour des investissements long terme¹⁷ ou réticence des actionnaires) sont une pierre d'achoppement mais ils cachent d'autres freins. Dans un certain nombre d'entreprises, c'est **l'inconscience de l'urgence climatique** qui est un obstacle ou encore **le manque de vision, d'intérêt et de volonté** du board ou du n°1 de s'engager sur la thématique. Un autre élément explicatif important est **le temps/l'énergie** que cela représente . En effet, même s'il y a conscience de l'importance de la thématique, la nécessité de consacrer la quasi-totalité de son temps à la survie de l'entreprise peut l'empêcher de se consacrer à d'autres thématiques considérées comme moins « vitales ».

L'hypothèse est partiellement vraie mais cache une grande partie de la réalité.

Hypothèse 2 : Les PME considèrent l'intégration du DD au sein de leur stratégie et de leur CA comme souhaitable.

Les éléments rendant la transition souhaitable à long terme pour les entreprises non cotées sont les suivants :

- la prise en compte de l'apparition d'éventuelles taxes, augmentation de prix, lois futures, de reporting ;
- le manque d'attractivité de l'entreprise non engagée pour les parties prenantes (pression de ces parties prenantes) ;
- l'apparition de marchés plus réglementés ;

Sur base des échanges analysés, nous pouvons valider cette hypothèse car, bien que certaines entreprises ne soient pas actuellement engagées , elles ont souvent conscience des enjeux que cela représente à plus long terme.

¹⁷ au détriment d'autres investissements

Hypothèse 3 : Une des conditions de réussite de la bonne intégration de ces sujets dans la stratégie est une bonne compréhension de ces sujets au sein du C.A et au sein de l'entreprise.

En principe, si l'entreprise souhaite s'engager vers une démarche durable, la compréhension de cette thématique par chaque administrateur est importante, ce qui confirme l'hypothèse.

En ce qui concerne la bonne façon de procéder, deux configurations ont émanées :

1) la première consiste à avoir un administrateur spécialiste du sujet (le plus souvent indépendant) qui serait une réelle plus value si ce dernier est charismatique et arrive à captiver les autres administrateurs . La présence d'un spécialiste ne dispense pas le reste du CA de ne pas s'intéresser au sujet. Au-delà de sa présence, l'ouverture d'esprit, la compréhension et l'adhésion du Board sont des conditions de réussite.

2) la deuxième configuration consisterait à ne pas forcément avoir recours à un administrateur indépendant mais impliquerait l'existence d'un Board ayant un maximum d'intérêt, d'adhésion et d'ouverture d'esprit pour la chose. Cette configuration n'empêche bien sûr pas la présence quelques invités « internes » plus pointus sur ces sujets.

Rappelons qu'il existe un grand nombre de configurations possibles dans un C.A et qu' il faut tenir compte des complémentarités de compétences de chacun.

Ces points rejoignent l'hypothèse 6 portant sur les outils à mettre en place par les Boards.

L'hypothèse peut être validée sur la base des focus groups.

Hypothèse 4 : les PME considérant le DD utilisent (souhaitent utiliser) des indicateurs objectivables pour traiter de ces thématiques au sein du C.A.

La non utilisation d'indicateurs ne représente pas un frein à la transition. Les indicateurs ne sont pas à l'origine de la démarche, il y a d'abord une volonté de s'orienter vers la chose.

Cependant, les indicateurs sont des outils utiles si on veut mesurer son évolution et ses objectifs lorsqu'on s'est déjà engagé vers la chose.

L'hypothèse n'est que partiellement validée car elle dépend de la maturité de l'entreprise et de sa façon d'évaluer ses performances. Une entreprise ayant récemment fait le choix de se consacrer à la thématique n'éprouvera pas le besoin imminent d'utiliser des indicateurs. Par contre, une entreprise ayant une maturité plus importante dans ce domaine pourra faire le choix d'utiliser des indicateurs pour quantifier son évolution. Notons que, dans le cas d'une entreprise

ayant une certaine maturité, le choix d'utiliser des indicateurs n'est pas inéluctable si l'entreprise ne se focalise pas sur l'aspect quantitatif.

Hypothèse 5 : les PME souhaitant intégrer le développement durable dans leur stratégie, prennent en considération les connaissances/compétences en développement durable de leurs futurs membres du CA.

Cette hypothèse est validée. Ces éléments sont de plus en plus pris en compte dans les entreprises ayant une vision durable.

Hypothèse 6 : les PME utilisent (ou non) différents outils (cités en p. 30) pour intégrer le DD au sein du CA

Les différents outils recensés sont couramment utilisés et ont tous un impact non négligeable dans l'intégration du DD au sein de C.A.

Un autre outil discuté est la possibilité de dénicher en interne la compétence et essayer de la faire remonter au conseil d'administration. On pourrait ainsi inviter au conseil d'administration un membre de l'entreprise la personne ayant un point de vue clair sur ce point.

L'hypothèse est validée car tous les outils évoqués ont été acceptés dans les deux focus groups. Nous tiendrons cependant compte de l'ajout de l'outil « compétence interne » pour la suite.

4.3. Synthèse des résultats

Voici les hypothèses formulées au départ.

Hypothèse 1 : Aujourd'hui , les PME n'ayant pas encore fait leur transition vers le DD, doivent principalement cette décision à des freins d'ordre financier.

Hypothèse 2 : Les PME considèrent l'intégration du DD au sein de leur stratégie et de leur CA comme souhaitable.

Hypothèse 3 : Une des conditions de réussite de la bonne intégration de ces sujets dans la stratégie est une bonne compréhension de ces sujets au sein du C.A.

Hypothèse 4 : les PME considérant le DD utilisent (souhaitent utiliser) des indicateurs objectivables pour traiter de ces thématiques au sein du C.A.

Hypothèse 5 : les PME souhaitant intégrer le développement durable dans leur stratégie, prennent en considération les connaissances/compétences en développement durable de leurs actuels et futurs membres du CA.

Hypothèse 6 : les PME utilisent (ou non) différents outils (*cités en p. 30*) pour intégrer le DD au sein du CA

Le tableau ci-dessous résume la validité totale ou partielle de chaque hypothèse.

	Validée	Partiellement validée (hypothèse à reformuler pour permettre la validation)	Non validée
Hypothèse 1		L'hypothèse 1 ne tenait pas compte de freins importants vers le DD (temps, vision, ..)	
Hypothèse 2	L'hypothèse 2 a été validée à l'unanimité		
Hypothèse 3	L'hypothèse 3 a été validée à l'unanimité malgré une nuance sur la façon de procéder		
Hypothèse 4		L'hypothèse 4 n'est validée que dans le cas d'entreprises ayant déjà une maturité dans le DD et souhaitant mesurer quantitativement leur évolution.	
Hypothèse 5	L'hypothèse 5 a été validée à l'unanimité		
Hypothèse 6	L'hypothèse 6 a été validée (il faudra tenir compte de l'outil « compétence interne » dans le deuxième travail)		

5. Chapitre V : Limites et perspectives du travail

La principale limite de ce travail réside dans le fait que la vérification des hypothèses n'a été effectuée que sur base d'analyses qualitatives (étude de cas et focus group). La représentativité de l'échantillon est donc à prendre avec relativité. Notons également que les personnes ayant accepté de répondre aux différentes questions ont toutes un intérêt pour la thématique, ce qui n'est pas forcément le cas de l'ensemble des administrateurs de PME wallonnes.

L'une des perspectives qui en découle est le recours, dans un second travail, à une étude quantitative sur un échantillon plus large et étant plus représentatif des PME wallonnes. Ce travail sera l'occasion de vérifier les premières hypothèses (ou leurs reformulations) sur un panel plus grand en utilisant des outils statistiques poussés permettant de confirmer les hypothèses avec un niveau de certitude choisi.

La deuxième limite réside dans le fait que, malgré un intérêt important pour la chose, il n'avait pas été prévu, dans cette partie I du travail, d'assister à des conseils d'administration ou encore d'analyser leurs pv/ordres du jour. Agir de la sorte aurait permis de mieux comprendre leur fonctionnement réel et d'apporter des éléments nouveaux au mémoire.

Une des perspectives serait d'intégrer ce point dans la partie II du travail. En effet, après une vérification quantitative des hypothèses, la participation à des conseils d'administration divers et variés semble inéluctable pour prendre conscience de la réelle place du développement durable en leur sein. Agir de la sorte permettrait également de proposer/tester différents outils présentés dans ce travail.

Conclusion

Ce travail de fin d'études avait pour objectif d'expliquer comment les thématiques du développement durable étaient intégrées au sein des entreprises wallonnes non cotées et plus particulièrement au sein de leur conseil d'administration.

Dans le premier chapitre, nous avons ciblé les différents concepts théoriques essentiels pour comprendre le contexte de ce travail . Ce premier chapitre a également été l'occasion de faire émaner notre question de recherche : « *Quel poids pour les sujets RSE au sein des conseils d'administration de PME non cotées en Région Wallonne ?* ».

Une étude de la littérature et le recours à plusieurs interviews dans le Chapitre III ont permis d'émettre 6 hypothèses sur la façon dont le développement durable est traité au sein de C.A.

Hypothèse 1 : Aujourd'hui , les PME n'ayant pas encore fait leur transition vers le DD, doivent principalement cette décision à des freins d'ordre financier.

Hypothèse 2 : Les PME considèrent l'intégration du DD au sein de leur stratégie et de leur CA comme souhaitable.

Hypothèse 3 : Une des conditions de réussite de la bonne intégration de ces sujets dans la stratégie est une bonne compréhension de ces sujets au sein du C.A.

Hypothèse 4 : les PME considérant le DD utilisent (souhaitent utiliser) des indicateurs objectivables pour traiter de ces thématiques au sein du C.A.

Hypothèse 5 : les PME souhaitant intégrer le développement durable dans leur stratégie, prennent en considération les connaissances/compétences en développement durable de leurs actuels et futurs membres du CA.

Hypothèse 6 : les PME utilisent (ou non) différents outils (cités en p. 30) pour intégrer le DD au sein du CA .

Le chapitre IV consistait à vérifier ces hypothèses de façon qualitative à travers une étude de cas et deux focus groups. Il en ressort que 4 hypothèses (hypothèses 2, 3, 5 et 6) ont été validées et les deux autres ont été partiellement validées car elles nécessitaient une reformulation.

Dans le chapitre V, nous avons mis en lumière deux grandes limites : la première étant que le travail ne s'appuyait que sur des études qualitatives et la seconde étant que le travail a été réalisé sans avoir assisté à des conseils d'administration (et donc que les données recueillies sont principalement des témoignages d'administrateurs) .

Bibliographie

- Afkir, A. (2009). *Evolution du concept de gouvernance d'entreprise* [Université Moulay Ismaïl de Meknès]. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/532a0906e64cc.pdf>
- Ageron, B., Goury, M.-L., & Spalanzani, A. (2010). *Le Knowledge Management appliqué aux problématiques de développement Durable dans la Supply Chain*. https://www.researchgate.net/publication/47736930_Le_Knowledge_Management_applique_aux_problematiques_de_developpement_Durable_dans_la_Supply_Chain
- Baelden, H. (2019). *La bonne gouvernance des PME wallonnes et son lien avec la croissance : Le conseil d'administration d'une PME, challenges et réalités du terrain*. Louvain School of Management.
- Board Agenda, & Mazars. (2018). *Board Leadership in Corporate Sustainability—European Report 2018*. <https://boardagenda.com/resource/leadership-in-corporate-sustainability-european-report-2018/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper.
- Bredart, X., Bughin, C., & Comblé, K. (2019). L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise. *Recherches en Sciences de Gestion*, N°132(3), 291. <https://doi.org/10.3917/resg.132.0291>
- Buysse. (2017). *Code Buysse III*. http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseIII_FR.pdf
- Carpon, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'Encyclopédie du Développement Durable*, 99. <http://encyclopedie-dd.org/encyclopedie/neige-neige-terre-neige-neige/5-1-les-entreprises/la-responsabilite-sociale-d.html>
- Carroll, A. B. (1989). *Business & Society : Ethics & Stakeholder Management*. South-Western Publishing Company.

- CIDD. (2006). *La responsabilité sociétale des entreprises en Belgique*.
https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/content/cadre_de_reference_rse_en_belgique_2006.pdf
- Claes, T. (2020). *Le nouveau régime de la responsabilité des administrateurs : Une limitation toute relative*. <https://legalnews.be/fr/droit-des-affaires/droit-des-societes/het-nieuwe-aansprakelijkheidsregime-voor-bestuurders-een-zeer-relatieve-beperking-deminor/>
- Commission Européenne. (2011). *Communication de la commission au parlement européen, au conseil et au comité économique et social européen et au comité des régions*.
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>
- Coopération belge au développement. (2015). Objectifs de Développement Durable : Tous ensemble! *Globe*, 4.
https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/globe_2015_4_fr.pdf
- Daems, H. (2009). *Le code Belge de gouvernance d'entreprise 2009*.
<https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovfrcode2009.pdf>
- Delaunay, J. (1972). *Halte la croissance ? Enquête sur le club de rome. Suivi de rapport sur les limites à la croissance*.
- Deschamps, M. (2020). *LES BASES DE LA GOUVERNANCE*.
https://www.dropbox.com/sh/ffusd8enhr929yk/AADR_UQ71bJA16R1ECZSsFIua?dl=0&preview=E-F-GA-20-S1-ADMIN-session+1-BASE-notes+de+cours-200114.pdf
- Feller, R. (2019). *SDGs et Gouvernance : L'administrateur devrait-il être activiste ?*
<https://www.linkedin.com/pulse/sdgs-ladministrateur-devrait-il-%C3%AAtre-activiste-rachel-feller/>

- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25.
<https://doi.org/10.2307/41165018>
- Friedman, M. (1970, septembre 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Guberna. (2020a). *Étude sur les devoirs des administrateurs et la gouvernance d'entreprise durable : Un résumé*. <https://www.guberna.be/fr/know/etude-sur-les-devoirs-des-administrateurs-et-la-gouvernance-dentreprise-durable-un-resume>
- Guberna. (2020b). *Infographic—Governance practices in Belgian listed companies—December 2019*. https://www.guberna.be/sites/default/files/public/2020-12/0051-00_inforgraphic_listed_2020.pdf
- Guberna. (2020c). *Les PME belges et l'innovation durable : Travailler ensemble pour atteindre le peloton européen*. <https://www.guberna.be/fr/know/les-pme-belges-et-linnovation-durable-travailler-ensemble-pour-atteindre-le-peloton-europeen>
- Héraud, B. (2019). *Les objectifs du développement durable*. <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/les-objectifs-de-developpement-durable-odd.html>
- Hinks, G. (2021). *Business bodies speak out against proposed EU stakeholder law*. https://boardagenda.com/2021/05/04/business-bodies-speak-out-against-proposed-eu-stakeholder-law/?lp_txn_id=35529
- Huault, I., Allouche, J., & Schmidt, G. (2004). *La responsabilité sociale de l'entreprise. La mesure détournée ?*
- ISO. (2010). *ISO 26000 responsabilité sociétale*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso26000_sr.pdf

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Larondelle, A. (2017). *Les implications de la responsabilité sociétale des entreprises en matière de gouvernance d'entreprise*. Louvain School of Management.
- Leysen, T. (2020). *Le code Belge de gouvernance d'entreprise 2020*.
https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/code_belge_de_gouvernance_dentreprise_2020_0.pdf
- Marechal, J.-P. (2016). L'Accord de Paris : Un tournant décisif dans la lutte contre le changement climatique ? *Géoéconomie*, 78(1), 113.
<https://doi.org/10.3917/geoec.078.0113>
- Ministère de l'économie des finances et de relance. (2019). *Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*.
https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/PACTE_Juin2019/bro-a4-pacte.pdf
- Organisation des Nations Unies. (1992). *Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement*.
https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/1992_declaration_de_rio.pdf
- Orsini, M., & Mazijn, B. (2017). *Où en est la Belgique sur la voie de réalisation des objectifs du développement durable (SDGS)?* <https://www.sdgs.be/fr/news/ou-en-est-la-belgique-sur-la-voie-de-la-realisation-des-objectifs-de-developpement-durable-sdgs>
- Ostarena, joseph. (2009). *Comprendre le concept de partie prenante*.
<http://193.50.38.60/master-control-gestion/ostarena.pdf>
- Pearce, O. J. D., Murry, N. J. A., & Broyd, T. W. (2012). Halstar : Systems engineering for sustainable development. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Engineering Sustainability*, 165(2), 129-140. <https://doi.org/10.1680/ensu.9.00064>

- Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document>
- Porrit, J. (2005). *Capitalism as if the world matters*. Earthscan.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics : Seven ways to think like a 21st-century economist*.
 Random House Business Books.
- Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2018). Le conseil d'administration : Enjeux de gouvernance et de responsabilité. *Revue d'économie financière*, 130(2), 163.
<https://doi.org/10.3917/ecofi.130.0163>
- Rockström, J., & Steffen, W. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sachs, J., Schimdt-Traub, G., Kroll, C., & Lafortune, G. (2020). *Sustainable development report 2020 : The Sustainable Development Goals and Covid-19*. Cambridge University Press.
https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf
- Service public fédéral Economie. (2014). *La responsabilité sociétale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises*.
<https://economie.fgov.be/fr/file/1212/download?token=vUepTeyr>
- Steiner, A. (2010). *Green Economy, A Brief For Policymakers on the Green Economy and Millennium Development Goals*.
https://cisp.cachefly.net/assets/articles/attachments/29714_policymakers_brief_gei&mdg.pdf
- Swaton, S. (2015). La responsabilité sociale des entreprises : Un sursaut éthique pour combler un vide juridique? *Revue de philosophie économique*, 16(2), 3.
<https://doi.org/10.3917/rpec.162.0003>

- Trébucq, S. (2003). *LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE HÉRITIÈRE DE CONFLITS IDÉOLOGIQUES ET PHILOSOPHIQUES*. les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management.
http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/trebucq.pdf
- Truyens, V. (2020). *Développement durable : Historique et notions Définition de la RSE et perspectives Objectifs de Développement Durable des Nations Unies*.
- Visser, W. (2010). *CSR 2.0 : The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility* (p. 311-328). <https://doi.org/10.1002/9781119206156.ch21>
- Visser, W. (2017). *Integrated Value. The Future of Sustainable Business in the Nexus Economy*.
https://www.sdgs.be/sites/default/files/publication/attachments/wayne_visser_iffd_iv_2017.pdf
- Wolff, D. (2010). *Le développement durable : Théories et applications au management*.
<http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/88800725>
- Zaccai, E. (2014). *Le rapport Brundtland*. Cours Géohistoire des problèmes de l'environnement.
http://homepages.ulb.ac.be/~ezaccai/publications/Rapport_Brundtland.pdf
- Zaccai, E. (2019). *Deux degrés : Les sociétés face au changement climatique*. SciencesPo Les Presses.

