

---

## **Etude exploratoire : la responsabilité sociétale des entreprises dans les PME du pôle BioWin.**

**Auteur :** Istaz, Bastienne

**Promoteur(s) :** Geron, Valérie

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

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/12644>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

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

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

---

# **Etude exploratoire : La Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les PME du pôle BioWin**

Promotrice :

Valérie GERON

Lecteurs :

Julie DE WEVER

Marc ALEXANDRE

Travail de fin d'études présenté par

**Bastienne ISTAZ**

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée

en management général (Horaire décalé)

Année académique 2020/2021



## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier les entreprises qui ont accepté d'être interviewées et ont pris le temps de répondre à mes questions.

J'aimerais ensuite remercier Mme Valérie Géron pour sa disponibilité et ses conseils précieux.

Finalement, je remercie Stéphanie et Chris pour leur aide, Papa et Maman pour leurs relectures, Denis, mes amis et ma famille pour leur soutien tout au long de ces deux années de Master.



## Table des matières

|                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 1 : Introduction .....                                                                                                                                            | 1  |
| 1.1 Contexte.....                                                                                                                                                          | 1  |
| 1.2 Motivations de recherche .....                                                                                                                                         | 7  |
| 1.3 Approche .....                                                                                                                                                         | 9  |
| Chapitre 2 : Revue de Littérature .....                                                                                                                                    | 11 |
| 2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Généralités .....                                                                                                        | 11 |
| 2.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : dans les entreprises biotechnologiques .....                                                                             | 12 |
| 2.2.1 Activités RSE dans les entreprises biotech.....                                                                                                                      | 13 |
| 2.2.2 Motivations et freins à l’instauration d’activités RSE dans les entreprises biotech .....                                                                            | 14 |
| 2.3 Motivations à l’instauration de pratiques RSE : Généralités.....                                                                                                       | 16 |
| 2.4 Freins à l’instauration de pratiques RSE : Généralités .....                                                                                                           | 20 |
| 2.5 Freins à l’instauration de pratiques RSE : dans les PME .....                                                                                                          | 21 |
| 2.6 Hypothèses du travail .....                                                                                                                                            | 24 |
| Chapitre 3 : Design de Recherche .....                                                                                                                                     | 25 |
| 3.1 Méthodologie.....                                                                                                                                                      | 25 |
| 3.1.1 La méthode exploratoire qualitative et les interviews en profondeur.....                                                                                             | 25 |
| 3.1.2 La technique d’analyse de contenu.....                                                                                                                               | 26 |
| 3.1.3 Limites et biais .....                                                                                                                                               | 27 |
| 3.1.4 L’échantillon .....                                                                                                                                                  | 28 |
| Chapitre 4 : Résultats .....                                                                                                                                               | 31 |
| 4.1 Perception de la RSE au sein des PME du pôle BioWin.....                                                                                                               | 31 |
| 4.2 Importance de la RSE au sein des PME du pôle BioWin.....                                                                                                               | 31 |
| 4.3 Quel est le niveau actuel de la RSE dans les PME du pôle BioWin ? Quels types d’activités RSE sont les plus communément rencontrés dans les PME du pôle BioWin ? ..... | 32 |
| 4.4.1 Le core business de l’entreprise .....                                                                                                                               | 32 |
| 4.4.2 Relatives aux employés .....                                                                                                                                         | 32 |
| 4.4.3 Relatives à l’environnement .....                                                                                                                                    | 33 |
| 4.4.4 Relatives à la communauté.....                                                                                                                                       | 34 |
| 4.4 Quelles sont les motivations à l’instauration d’activités RSE dans les PME du pôle BioWin ?                                                                            | 36 |
| 4.4.1 Relatives aux employés .....                                                                                                                                         | 36 |
| 4.4.2 Relatives à l’environnement.....                                                                                                                                     | 37 |
| 4.4.3 Relatives à la communauté.....                                                                                                                                       | 38 |
| 4.5 Quels sont les freins à l’instauration d’activités RSE dans les PME du pôle BioWin ? .....                                                                             | 38 |
| 4.5.1 Relatifs aux employés.....                                                                                                                                           | 39 |

|                                                             |                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5.2                                                       | Relatifs à l'environnement .....                            | 39  |
| 4.5.3                                                       | Relatifs à la communauté .....                              | 40  |
| 4.6                                                         | Baguette magique .....                                      | 40  |
| Chapitre 5 : Discussions .....                              |                                                             | 43  |
| 5.1                                                         | Comparaison des activités et des parties prenantes .....    | 43  |
| 5.2                                                         | Comparaison des motivations.....                            | 45  |
| 5.3                                                         | Comparaison des freins .....                                | 47  |
| Chapitre 6 : Conclusions .....                              |                                                             | 51  |
| 6.1                                                         | Résumé.....                                                 | 51  |
| 6.2                                                         | Implications managériales.....                              | 52  |
| 6.3                                                         | Implications théoriques .....                               | 58  |
| 6.4                                                         | Limitations et suggestions pour de futures recherches ..... | 59  |
| Bibliographies .....                                        |                                                             | 61  |
| Annexes 1 : Questionnaire d'interview .....                 |                                                             | 65  |
| Annexes 2 : Retranscription des interviews .....            |                                                             | 68  |
| Interview 1 :.....                                          |                                                             | 68  |
| Interview 2 :.....                                          |                                                             | 78  |
| Interview 3 :.....                                          |                                                             | 86  |
| Interview 4 :.....                                          |                                                             | 95  |
| Interview 6 :.....                                          |                                                             | 107 |
| Interview 7 :.....                                          |                                                             | 113 |
| Interview 8 :.....                                          |                                                             | 119 |
| Interview 9:.....                                           |                                                             | 126 |
| Interview 10 :.....                                         |                                                             | 132 |
| Annexes 3 : Activités rencontrées lors des interviews ..... |                                                             | 142 |





## Chapitre 1 : Introduction

### 1.1 Contexte

- Le constat environnemental : le réchauffement climatique

L'un des signaux les plus évidents du changement climatique est l'augmentation de la température moyenne mondiale au cours des dernières décennies que ce soit au niveau de la surface terrestre ou au niveau des océans. C'est l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM) qui se charge de calculer ces fluctuations de températures chaque année et le constat est plus qu'inquiétant. En effet, depuis les années 1980, chaque décennie est plus chaude que la précédente. 2020 est considérée comme l'année la plus chaude jamais enregistrée en Europe avec 0,4°C de plus que 2019 qui était elle-même déjà une année record (Copernicus Climate Change Service, 2021). En Belgique, comme le montre la Figure 1, l'Institut Royal Météorologique (IRM) observe une augmentation de 1,9°C depuis 1890.

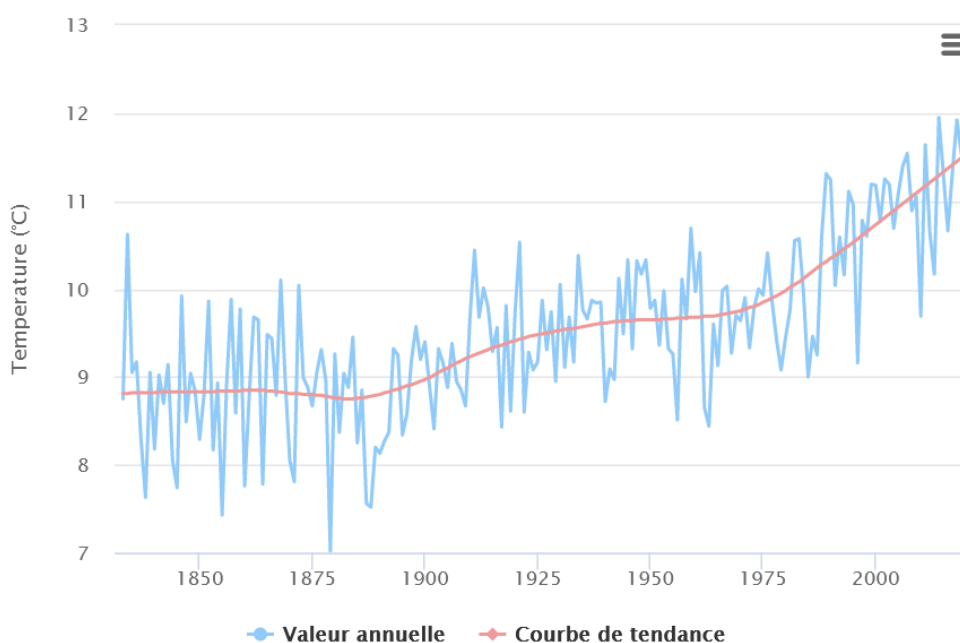


Figure 1. Evolution de la température moyenne à Uccle entre 1833 et 2020

(SPF Santé publique, 2019e)

Différents scénarii plus ou moins pessimistes ont été schématisés par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec) en fonction de l'évolution de la concentration des gaz à effet de serre, et l'augmentation des températures prévue est estimée de 1°C à 5,5°C d'ici 2100. Le réchauffement n'est pas uniforme au niveau planétaire et c'est

l'Arctique qui serait le plus touché par l'augmentation des températures (SPF Santé publique, 2019d).

Un deuxième indicateur du changement climatique est la modification des précipitations. Selon le Giec, les précipitations extrêmes sur les continents des moyennes latitudes comme l'Europe et dans les régions tropicales humides sont susceptibles de devenir plus intenses et plus fréquentes. Au contraire, dans les régions subtropicales et de moyennes latitudes comme la Méditerranée et l'Afrique du Nord, les précipitations moyennes diminueront probablement. Cette tendance est déjà observée en Belgique où, par rapport aux années 1950, le nombre de jours moyens annuels de précipitations intenses a été multiplié par deux. En 2100, on prévoit dans notre pays une augmentation de 25% des précipitations hivernales contre une diminution de 22% des précipitations estivales avec une augmentation des périodes de canicule (SPF Santé publique, 2019c).

Parmi les autres changements climatiques les plus inquiétants, on note également une augmentation des phénomènes météorologiques et climatiques extrêmes tels que des ouragans et des tempêtes, ainsi que la fonte d'une partie significative des calottes polaires et des glaciers.

- Les conséquences

Les conséquences sont multiples, que ce soit au niveau de la biodiversité, de l'agriculture, de la pêche, de la santé, de l'économie, de la gestion de l'eau, du transport, de l'énergie. Sur le plan sociétal, ces phénomènes convergent pour engendrer l'apparition de très nombreux « réfugiés climatiques » dont les migrations risquent de déstabiliser dangereusement les équilibres actuels.

- Les causes

Les causes de ces dérèglements sont à présent connues de tous : l'augmentation de l'effet de serre lié à l'activité humaine. En effet, d'une part, depuis la révolution industrielle, l'Homme produit de l'énergie via la combustion de ressources fossiles telles que le charbon, le pétrole et le gaz produisant du CO<sub>2</sub>. Et d'autre part, l'Homme a non seulement entrepris de détruire une source de d'absorption du CO<sub>2</sub> capitale via la déforestation mais a également, pour y parvenir, brûlé les forêts relâchant ainsi du CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère. La déforestation représente ainsi à elle seule environ 12% du total des émissions mondiales (SPF Santé publique, 2019b).

On considère que chaque année, 30 milliards de tonnes de CO<sub>2</sub> sont produites. La moitié de ces émissions sont absorbées par les plantes et les océans et l'autre moitié augmente la

concentration naturelle de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère. Au niveau mondial, l'Union Européenne est responsable de 9% des émissions totales de gaz à effet de serre provenant des combustibles fossiles (SPF Santé publique, 2019b). De tous les gaz à effet de serre, le CO<sub>2</sub> est le principal responsable de l'effet de serre d'origine anthropique (SPF Santé publique, 2019a).

Ces productions importantes de CO<sub>2</sub> contribuent à une augmentation de l'effet de serre qui a pour conséquence de réchauffer l'atmosphère.

- L'Accord de Paris

L'Accord de Paris représente un jalon dans la lutte contre le changement climatique. En effet, c'est la première fois qu'un accord réunit toutes les nations de l'Organisation des Nations Unies (à l'exception du Vatican) autour d'objectifs ambitieux et contraignants pour cette lutte.

Signée le 12 décembre 2015, l'Accord de Paris a pour objectif de contenir le réchauffement climatique à une élévation des températures inférieure à 1,5°C, et en tout cas de maximum 2°C, par rapport au niveau préindustriel, et ce, d'ici le milieu du 21<sup>ème</sup> siècle. Ce niveau fait donc référence à la révolution industrielle qui s'étend du 18<sup>ème</sup> au 20<sup>ème</sup> siècle. C'est un objectif ambitieux mais s'il était atteint, cela réduirait grandement les risques et les effets des changements climatiques.

Pour y parvenir, l'Accord de Paris se focalise sur deux dimensions. En premier lieu, il convient d'agir sur la réduction des gaz à effet de serre dans le but d'évoluer vers la neutralité carbone. Celle-ci correspond à diminuer les émissions des gaz jusqu'au niveau où elles puissent être compensées par les puits carbonés tels que les forêts, les océans, etc. Deuxièmement, on vise à promouvoir la résilience aux changements climatiques en renforçant les capacités d'adaptation à ces effets néfastes.

La mise en œuvre de l'Accord de Paris exige une transformation économique et sociale. Pour réaliser ces objectifs, chaque pays a dû rendre fin 2020 son plan d'action climatique incluant ses stratégies de développement à long terme à faibles émissions de gaz à effet de serre (United Nations, 2005).

En 2013, la Belgique était responsable de 0,32% des émissions de gaz à effet de serre mondiales. La même année, l'Union Européenne était responsable de 12,08% des émissions mondiales (United Nations, 2016).

L'Union Européenne s'est fixé l'objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. La Belgique, pour participer positivement à cet objectif européen, s'est engagée à réduire ses émissions carbone de 80 à 95% par rapport à 1990 d'ici 2050.

- Responsables des émissions en CO<sub>2</sub>

Qui est responsable des émissions en CO<sub>2</sub> en Belgique ? Comme le montre la Figure 2, les principaux secteurs incriminés sont l'industrie, le transport, le chauffage résidentiel et l'agriculture.

Le secteur de l'industrie représente à lui seul 47.1% des émissions. Ce secteur est divisé en 3 sous-secteurs : l'industrie de transformation énergétique (18.2%) qui notamment est responsable de la production d'électricité publique et de chaleur, les processus industriels non-liés à la consommation énergétique (17.2%) et la consommation énergétique des industries (11.6%).

En 2019, les transports comptaient 22.3% des émissions totales belges ; ce pourcentage est largement dominé par les transports routiers (à 98.3%).

Quant au chauffage résidentiel et à l'agriculture, ils représentaient à la même date respectivement pour 13.8% et 10.1% des émissions totales (SPF Santé publique, 2019f).

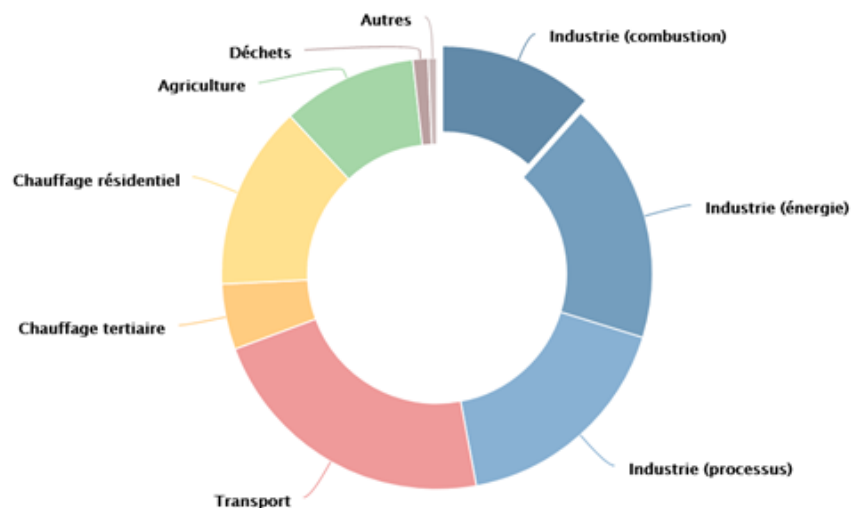


Figure 2. Emission de gaz à effets de serre des différents secteurs en 2019

(SPF Santé publique, 2019f)

L'impact de l'industrie dans les émissions de CO<sub>2</sub> et par conséquent dans le réchauffement climatique est donc évident.

- Le tissu économique belge et les PME :

En 2015, la Belgique comptait 869.662 entreprises parmi lesquelles 863.165 PME employant jusqu'à 49 salariés selon la base de données des entreprises assujetties à la TVA. Cela représente 99,3 % du total. Parmi ces 99.3% de PME, 99,8 % étaient des microentreprises (SPF Economie, 2016).

La notion de « PME » ne tient pas d'une définition unique. Ainsi, il est approprié de préciser celle qui est utilisée dans ce travail.

Selon la recommandation 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission européenne, sont considérées comme PME, les entreprises qui emploient moins de 250 personnes et qui présentent soit un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit un total du bilan inférieur ou égal à 43 millions d'euros.

La recommandation se base donc sur trois critères : le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel et le total bilantaire annuel. Le terme PME reprend trois catégories d'entreprises définies grâce ces trois critères ; elles sont décrites dans le Tableau 1.

| Catégorie            | Nombre de salariés | Chiffre d'affaires | Total du bilan |
|----------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Microentreprises     | <10                | ≤ 2M€              | ≤ 2M €         |
| Petites entreprises  | <50                | ≤ 10M€             | ≤ 10M€         |
| Moyennes entreprises | <250               | ≤ 50 M€            | ≤ 43M€         |

Tableau 1. Catégories d'entreprises

L'impact des PME sur notre économie est donc fondamental. Il est par conséquent crucial que les PME intègrent les considérations sociales et écologiques dans leurs activités pour qu'elles aient un impact global.

- Le Pôle de compétitivité BioWin :

En 2018, le secteur pharmaceutique était le principal secteur d'activité industrielle en Wallonie en termes de valeur ajoutée (BioWin, 2018).

BioWin est « le Pôle de compétitivité qui fédère tous les acteurs wallons investis dans des projets innovants et/ou l'enseignement dans les domaines des biotechnologies et de la santé. » Plus particulièrement, les domaines stratégiques couverts par le Pôle sont la (bio)pharma, la

thérapie cellulaire, les dispositifs médicaux et le diagnostic in vitro (IVD), les radiations appliquées à la santé, la bioproduction et les data sciences.

Un Pôle de compétitivité est un regroupement d'entreprises et d'acteurs de la recherche autour d'un domaine économique porteur. En tout, il existe 6 Pôles en Wallonie. Ceux-ci ont été créés en 2006 à l'initiative du Ministre de l'Economie dans le cadre du Plan Marshall. Un Pôle rassemble non seulement des acteurs industriels mais également des acteurs académiques et des centres de recherches. Le but des Pôles est de stimuler les partenariats et les projets communs entre membres pour aider à créer de l'activité et de l'emploi mais également à donner une visibilité internationale à l'industrie (SPW, n.d.).

Le secteur de l'industrie pharmaceutique reprend plus de 50.000 employés et le pôle BioWin compte pour 35% des exportations totales wallonnes. Parmi ses 238 membres, le pôle compte 10 grandes sociétés et 187 PME. En termes d'emploi, de 2005 à 2019, le nombre d'équivalents temps plein des entreprises membres de BioWin a doublé en passant de 7.919 à 16.567 (BioWin, 2021a).

En considérant cet essor, on peut affirmer que la biotech wallonne a de beaux jours devant elle. En effet, elle attire de plus en plus d'investisseurs étrangers prêts à engager de nouveaux moyens financiers. On peut par exemple citer les sociétés carolos Delphi Genetics, MaSTherCell et Bone Therapeutics rachetées l'une après l'autre en 2020 et 2021 par le groupe américain Catalent dans le but de faire de Gosselies son pôle européen des thérapies géniques et cellulaires. Début 2021, c'est Diagenode, le leader en épigénétique liégeois qui fut racheté par l'américain Hologic.

- L'impact des PME et du secteur biotech sur l'environnement :

Aucune donnée spécifique quant à l'impact du pôle BioWin sur l'environnement n'a pu être trouvée.

Cependant, le Danish Technological Institute s'est penché sur l'impact environnemental des PME européennes et a estimé que les PME belges étaient responsables de 59% de l'impact national. Ces chiffres sont légèrement plus bas que la moyenne européenne qui est de 64%. Dans cette étude, l'impact reprend non seulement les émissions de gaz à effet de serre mais également d'autres indicateurs tels que la consommation d'énergie et la production de déchets dangereux ou non (Danish Technological Institute, 2015).

En ce qui concerne le secteur biotech, très peu d'études se sont focalisées sur son impact environnemental. Une étude s'est attelée à évaluer l'empreinte carbone du secteur pharmaceutique mondial et a mis en évidence sa contribution importante dans le réchauffement climatique. En évaluant les émissions par million de dollars (M\$) de revenus en 2015, ils ont constaté que le secteur pharma avait émis 48.55 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par M\$ alors que le secteur automobile avait émis 31.4 tonnes de CO<sub>2</sub>/M\$, ce qui représente 55% de plus. La valeur du marché pharma étant inférieur à celle du marché automobile, ils ont estimé que le marché pharma était 28% plus petit mais 13% plus polluant que le marché automobile (Belkhir & Elmeligi, 2019).

Ainsi, on peut supposer que l'impact des PME du secteur pharma/biotech est significatif à un niveau national.

- Agir : La Responsabilité Sociétale des Entreprises :

Les décisions d'une entreprise ont l'avantage qu'elles peuvent être prises non seulement rapidement mais également avoir un large impact que ce soit sur sa propre structure mais aussi sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans le cadre du Livre Vert (Commission des communautés européennes, 2001) la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a été définie en 2001 par l'Union Européenne comme « L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

La RSE n'est pas une notion nouvelle. Elle trouve ses fondements en 1953 dans le livre « Social Responsibilities of the Businessman » d'Howard Bowen (Bowen, 1953). Cependant, elle prend tout son sens dans le contexte actuel.

## 1.2 Motivations de recherche

- Motivation et contribution managériale

Comme présenté ci-dessus, les PME représentent une large majorité du tissu économique wallon, et, d'autre part, le secteur biotechnologique constitue à lui seul plus d'un tiers des exportations wallonnes.

Dans ce cadre et étant donné l'urgence climatique, il est important de comprendre quel est le niveau actuel mais aussi quels sont les freins et les motivations à la mise en place d'activités à caractère durable au sein des PME biotech. Via l'identification de ces éléments, des pistes d'outils et des conseils pourront ainsi être proposés soit au pôle BioWin soit directement aux PME.

D'un point de vue social, la biotechnologie est un domaine en forte croissance en Wallonie mais fait aussi face à des pénuries de main d'œuvre comme nous le verrons dans la suite de cet exposé. L'attraction et la rétention de la main d'œuvre deviennent donc un élément clé dans la pérennité des activités de ces entreprises.

Or, il a été démontré qu'une société engagée en RSE était plus attractive aux yeux des chercheurs d'emploi qu'une société qui ne l'est pas. Elle aura également tendance à conserver plus longtemps les employés qui s'identifient aux valeurs défendues par l'entreprise (Fombrun et al., 2000). Les avantages de la RSE seront détaillés dans le Chapitre 2 : Littérature.

Ainsi, une étude de la RSE dans les PME du pôle permet de faire d'une pierre deux coups : évaluer la situation écologique d'une part et sociale d'autre part.

D'un point de vue strictement personnel, diplômée d'un master en biochimie et biologie moléculaire et cellulaire de l'ULiège, je travaille depuis 5 ans dans une PME biotech. La présente étude me permet donc de rassembler mes sensibilités pour la RSE, découverte en Master 1 de mon cursus à HEC, et mon secteur d'activité quotidien. Comprendre les enjeux de mon secteur et apporter ma contribution, aussi mince soit-elle, à sa pérennité et à son impact social et environnemental, représentent, pour moi, autant de motivations de mener à bien cette étude.

- Motivation et contribution académique

Comme exposé dans le Chapitre 2 : Revue de Littérature, il existe un certain nombre d'articles et de travaux sur la RSE ou le développement durable en entreprise mais également dans les PME.

En revanche, le secteur de la biotechnologie n'est que peu couvert. Seule une poignée d'articles a pu être identifiée mais aucun ne portait sur les PME biotech précisément. Il est également peu surprenant de ne pas avoir trouvé de publications relatives à la Belgique, et encore moins, à la Wallonie.



La motivation académique de cette étude est donc de remplir ce manque de données sur les PME biotech, mais aussi wallonnes.

### 1.3 Approche

Les objectifs de ce travail sont d'identifier et d'explorer les grandes dimensions des questions suivantes :

- Quelle est la perception de la RSE par les PME du pôle BioWin et quelle importance lui accordent-elles ?
- Quel est le niveau actuel et quels types d'activité RSE sont les plus communément rencontrés dans les PME du pôle BioWin ?
- Quels sont les freins et les moteurs à l'instauration d'activités RSE dans les PME du pôle BioWin ?

Le Chapitre 1 : Introduction explique le contexte dans lequel s'inscrit le travail. Des données secondaires ont ensuite été recueillies sur le sujet. En tout, c'est une trentaine de sources comprenant des articles, des livres, des sites web et des rapports d'activité qui a été lue et analysée. Ces données sont exposées et résumées dans le Chapitre 2 : Revue de Littérature et l'ensemble des références sont reprises dans le Chapitre Bibliographie. Cette recherche littéraire a été principalement focalisée sur la RSE dans les PME et dans les entreprises à caractère biotechnologique. Elle s'est également étendue, d'un point de vue plus global, aux entreprises au sens large quand un manque de littérature spécifique s'est présenté.

Une démarche exploratoire a été menée en utilisant une technique de recherche qualitative via des interviews en profondeur de PME du pôle BioWin. Cette démarche est justifiée au Chapitre 3 : Design de Recherche. Les résultats de cette recherche sont présentés au Chapitre 4 : Résultats. Ceux-ci sont ensuite mis en perspective de la littérature scientifique dans le Chapitre 5 : Discussions. Le dernier chapitre, Chapitre 5 : Conclusion, contient le résumé de l'étude ainsi que ses implications pour le futur.



## Chapitre 2 : Revue de Littérature

### 2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Généralités

Carroll propose un modèle schématique pyramidal de la RSE subdivisé en 4 niveaux de responsabilité dont la base est la responsabilité économique, suivie à l'échelon supérieur par la responsabilité légale puis la responsabilité éthique avec, au sommet, la responsabilité philanthropique. La responsabilité économique consiste en la production de biens et de services en générant de l'emploi et du profit. Elle est la base de la pyramide car une société en faillite ne peut en aucun cas endosser un niveau supérieur de responsabilité. Le niveau au-dessus est la responsabilité légale selon laquelle une entreprise doit suivre la loi étant donné que celle-ci est la codification par la société du bien et du mal. Le troisième niveau est la responsabilité éthique. Elle est traduite par l'obligation de faire ce qui est juste et équitable et qui ne détériore pas la condition des parties-prenantes. La responsabilité philanthropique, à l'apex de la pyramide, consiste quant à elle à contribuer positivement à l'apport de ressources, humaines ou financières, à la communauté ainsi qu'à participer à augmenter la qualité de vie. En résumé, une société engagée en RSE devrait être à la fois profitable, obéir à la loi, être éthique et être un bon citoyen (Carroll, 1991).

- La notion de parties prenantes :

La notion de parties prenantes revient régulièrement quand on parle de RSE et elle est notamment utilisée dans la définition de la RSE qui est proposée par le Livre vert de la Commission Européenne et qu'emploie le présent TFE. Cette notion fait référence à la Théorie des Parties Prenantes formulée par Freeman en 1984 où il définit les parties prenantes comme les groupes d'individus qui peuvent être affectés par ou qui peuvent affecter les activités de la société. Cette théorie met en évidence qu'un nombre important de parties jouent un rôle crucial dans le succès d'une entreprise et que l'entreprise a donc un certain nombre d'obligations morales envers elles. Elles peuvent être aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. Parmi les parties prenantes on retrouve par exemple, les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les banques, les associations de commerces, etc (Edward Freeman John McVea et al., 1984).

- Les types d'activités de RSE :

Les activités relatives à la RSE sont innombrables mais elles peuvent être regroupées en quatre catégories en fonction qu'elles soient :

- En relation avec l'environnement
- En relation avec les employés
- En relation avec la chaîne d'approvisionnement et notamment avec les fournisseurs et les clients
- En relation avec la communauté dans laquelle la société se trouve (Jenkins, 2006)

Celles-ci seront discutées plus en détails dans les paragraphes suivants.

## 2.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : dans les entreprises biotechnologiques

- Définition des entreprises biotechnologiques :

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la biotechnologie est définie comme « L'application de la science et de la technologie à des organismes vivants, de même qu'à ses composantes, produits et modélisations, pour modifier des matériaux vivants ou non-vivants aux fins de la production de connaissances, de biens et de services. » Sont englobées dans cette définition, de façon non-exhaustive, les technologies liées à l'ADN/ARN, aux protéines et autres molécules, à la culture et l'ingénierie des cellules et des tissus, aux techniques biotechnologiques des procédés, aux vecteurs de gènes et d'ARN, à la bio-informatique et aux nanobiotechnologies (OCDE, 2019).

Les domaines d'application de l'industrie biotech sont donc nombreux et il s'agit d'une industrie très hétérogène.

- Caractéristiques de l'industrie biotechnologique :

L'industrie biotechnologique est tout d'abord caractérisée par un haut niveau technologique et d'innovation. Cela se reflète directement par la spécificité, la qualité élevée de la formation et la rareté des profils recherchés. Cela est confirmé sur le site du Forem par la présence des postes de responsables recherche et développement (R&D), de production et assurance qualité et affaires réglementaires, ainsi que de postes de technicien de laboratoire et de production dans la liste des métiers en pénurie ou critiques. Sont considérés comme métiers en pénurie ou critiques, les métiers pour lesquels on observe des difficultés de recrutement (le Forem, 2021). Il y a donc une faible disponibilité de la main d'œuvre dans ce milieu.

Une deuxième caractéristique du milieu est la nature incertaine du retour sur investissements (ROI) des recherches scientifiques. Cette incertitude est non seulement liée à la nature des produits développés mais également aux procédures extrêmement longues et contraignantes de recherche et de développement d'un nouveau produit. En addition du long ROI, ces investissements qui sont issus la plupart du temps de levées de fonds ou de subsides peuvent entraîner de lourdes pressions financières sur les sociétés. Une fois le succès rencontré, les entreprises du secteur biotech ont un taux de croissance rapide qui dans certains cas peut être difficile à gérer.

### 2.2.1 Activités RSE dans les entreprises biotech

En 2013, Bustamante analysait les site web de 27 sociétés biotech internationales cotées au Dow Jones dans le but d'identifier les activités de RSE les plus communément mises en évidence par les firmes et leurs motivations sous-jacentes (Pérez-Bustamante, 2013).

Le premier élément RSE mis en évidence sur les sites web est la mission de l'entreprise. En effet, la mission justifie l'existence de la compagnie, lui permet de présenter ses objectifs aux partie-prenantes mais également vise à attirer leur attention sur la société, ses produits et ses activités, ainsi qu'à créer de la sympathie. En termes de missions, l'emphase est mise sur les besoins des patients et sur la manière dont les sociétés y répondent (Pérez-Bustamante, 2013).

Les patients, en raison du bénéfice direct qu'ils obtiennent des activités des entreprises, sont la partie-prenante la plus souvent citée sur les sites web. Viennent ensuite par ordre décroissant, les acteurs du monde médical, les actionnaires, les employés, la communauté et enfin les fournisseurs. Les sociétés biotech analysées utilisent la RSE pour gagner le soutien des parties-prenantes dans leurs activités. Etant donné que les sociétés biotech se reposent fortement sur les subsides externes pour leurs développements R&D, elles se doivent d'attirer le soutien des actionnaires. En ce qui concerne les employés, l'industrie biotech requiert de la main d'œuvre hautement qualifiée et formée et se doit donc également de mettre l'emphase sur ce groupe cible en attirant l'attention sur les différentes activités mises en place par la société pour ceux-ci (Pérez-Bustamante, 2013).

Parmi les activités les plus communément rencontrées sur les sites web, la promotion d'activités éducatives scientifiques dans les communautés avec lesquelles elles interagissent, via des activités de volontariat des employés ou des conférences gratuites organisées, est tout d'abord mise en avant. Viennent ensuite les bourses d'études et de recherches, les donations de produits/services, les collectes de fonds pour des causes, les investissements dans le

développement durable, l'engagement contre les tests sur les animaux et la transparence (Pérez-Bustamante, 2013).

Les différentes actions citées créent une image positive de la société aux yeux de l'ensemble de ses parties prenantes et permettent une sensibilisation aux activités principales de la société (Pérez-Bustamante, 2013).

Dans le cadre de ce TFE portant sur des PME, ces différents éléments ne seront peut-être pas rencontrés étant donné que l'étude de Bustamante porte sur des entreprises cotées en bourse et donc de très grande taille.

Ainsi, on peut contrebalancer ces propos avec ceux d'Aka et Labelle, qui ont recensé dans plusieurs publications dédiées aux PME, les pratiques les plus communément rencontrées. Ils distinguent les pratiques environnementales des pratiques sociales. Parmi les pratiques environnementales, on retrouve l'achat de fournitures recyclées, les audits environnementaux, les transformations de ligne de production, les comités environnementaux, le recyclage des déchets, la réduction des consommations énergétiques, les systèmes intégrés et le monitoring de la gestion environnementale ainsi que les certifications. En ce qui concerne le volet social, ils séparent les pratiques internes dédiées aux employés des pratiques externes à caractère philanthropique. En général les activités mises en place par les PME sont graduelles et à petite échelle ; elles permettent de répondre aux préoccupations des employés, de soutenir la communauté et de respecter l'environnement (Aka & Labelle, 2010).

### 2.2.2 Motivations et freins à l'instauration d'activités RSE dans les entreprises biotech

#### ○ Motivations et origines :

Les compagnies de l'industrie biotechnologique sont partagées entre deux mondes. D'une part, elles font partie du système de santé en développant des produits et des services dont le but est d'améliorer la santé humaine. D'autre part, elles sont également des entreprises commerciales dont le but est de créer du profit pour leurs actionnaires (Macdonald, 2004).

Par leur nature, les sociétés biotech reposent largement sur des ressources d'ordre public.

Premièrement, par la nature incertaine du retour sur investissements des recherches scientifiques, ces entreprises sont souvent financées dans différentes mesures par les entités publiques via le système de subsides publics ; ceux-ci étant par prolongement financés par la collectivité notamment par le biais de la taxation.

Deuxièmement, les activités de R&D des sociétés sont majoritairement basées sur des données scientifiques existantes et du domaine public. Cet aspect est inhérent au milieu scientifique. En effet, comment reconnaît-on un scientifique émérite ? Par le nombre et la qualité de ses publications scientifiques et par sa participation à des congrès internationaux et à des programmes de recherches, etc. Le prestige scientifique est donc basé sur l'externalisation des connaissances. De plus, dans le cas de la recherche fondamentale, le but n'est pas directement de répondre à un problème concret mais bien de cumuler des informations et de comprendre un sujet déterminé. Ces données, ainsi générées, sont alors publiées et partagées à tous (Nelson, 1959). Ainsi, la nature de la R&D, et plus généralement des sciences, est cumulative. Les nouvelles technologies s'appuient forcément sur celles existantes et qui sont généralement du domaine public.

Ainsi, étant donné que les sociétés biotech commerciales sont, premièrement, financées par la société publique et, deuxièmement, s'approprient des ressources d'ordre public, et, qui plus est, en tirent un profit commercial, via la commercialisation de produits ou de services, les entreprises biotech ont une forme de dette envers la société.

Par extension, selon Pérez-Bustamante, elles devraient donc considérer leur engagement RSE comme une contrepartie envers celle-ci (Pérez-Bustamante, 2013).

- Freins

Les problèmes de gouvernance d'une société biotech ne sont pas significativement différents d'autres sociétés. Cependant, deux facteurs représentent des points d'attention particuliers en termes de gouvernance. Tout d'abord, un certain nombre de sociétés biotech sont fondées par des scientifiques de formation qui n'ont pas forcément de connaissances en gestion au sens large. Des lacunes peuvent donc être observées dans ce domaine mais également au niveau des normes de sécurité. Le deuxième point d'attention au niveau de la gouvernance est que les sociétés biotech ont un taux de croissance et de changement rapide. Il est en effet fréquent qu'une découverte en laboratoire universitaire se transforme en société commerciale en seulement quelques années. Ajouté à des pressions d'ordre financier, cela peut pousser de jeunes entreprises à brûler des étapes clés de bonne gouvernance (Macdonald, 2004).

La littérature n'est pas très fournie sur le sujet ciblé de la RSE dans les biotech. Nos recherches se sont élargies dans un premier temps sur l'étude des motivations et des freins généralement identifiés et quand des informations étaient disponibles, se sont recentrées sur les PME.

### 2.3 Motivations à l'instauration de pratiques RSE : Généralités

Une justification traditionnelle de la RSE est basée sur une notion de compensation. La RSE consisterait en une contrepartie de l'entreprise pour ses actions négatives et pour la réparation de ses dommages sur son environnement mais également en une contribution à la communauté dont elle fait partie et dont elle retire des bénéfices sociaux, économiques et environnementaux (Pérez-Bustamante, 2013).

Les initiatives RSE dans une société peuvent avoir trois origines. Elles peuvent être altruistes, égoïstes ou stratégiques. Altruistes quand les activités mises en place fournissent des solutions à des problèmes qui ne sont pas en lien avec le core business de la firme. Egoïstes quand elles sont en lien avec le core business et peuvent donc être impactées par l'activité journalière. Et stratégiques quand ces activités influencent la compétitivité de la société sur le marché (Porter M. and Kramer M., 2006).

- Motivations à l'instauration de pratiques environnementales

Bansal s'est penché sur les motivations d'une société à adopter des stratégies environnementales. Ces initiatives incluent des changements dans les produits, les procédures ou les politiques d'une société. Ces motivations ne sont pas généralisées à l'ensemble des pratiques de RSE mais s'appliquent au volet environnemental. Cette étude définit 3 types de motivations : la recherche de compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique (Bansal et al., 2000).

Dans ce cadre, la recherche de compétitivité correspond à l'utilisation d'initiatives écologiques pour générer du profit. Ce profit peut être créé de plusieurs façons : en améliorant l'efficacité opérationnelle, en diminuant les coûts, en ajoutant un élément différenciant, en augmentant la part du marché, en augmentant la valeur perçue du produit, etc. Ces différents points seront détaillés dans la suite du chapitre.

La légitimation correspond au désir d'une entreprise d'améliorer la pertinence de ses actions dans le cadre de l'ensemble des réglementations, normes, valeurs ou croyances de son environnement et ainsi, de ne pas détériorer ses relations avec les parties prenantes.

En ce qui concerne la responsabilité écologique, il s'agit d'actes désintéressés menés par préoccupations réelles pour l'environnement et motivés par un sentiment de responsabilité quant aux impacts sur celui-ci. Cette dernière se différencie des deux précédentes motivations car elle n'a pas d'objectif stratégique mais est guidée par l'envie de bien faire.



- Motivations financières à l'instauration de pratiques RSE :

De nombreuses études se sont penchées sur le lien entre l'instauration d'une politique de RSE et les bénéfices financiers engendrés par celle-ci. Margolis et Walsh en avait déjà recensé 127 entre 1977 et 2002 (Greening & Turban, 2000), et ce nombre n'a cessé de croître depuis lors.

Malgré ce grand nombre de publications, aucune conclusion claire n'a pu être tirée. Certaines publications concluent à un effet positif, d'autres, par contre, à un effet négatif, et d'autres enfin ne distinguent pas de différences de performance financières entre les entreprises qui ont mis en place une politique de RSE et celles qui ne l'ont pas fait.

L'aspect financier ne doit pas être considéré uniquement en fonction de son retour direct sur investissement. Comme nous le verrons dans les paragraphes suivants des investissements RSE peuvent avoir des impacts financiers indirects par le biais des ressources humaines, des clients ou encore du marketing.

Mais qu'entend-on par investissement dédié à la RSE ? Il existe deux caractéristiques qui distinguent un investissement lié à la RSE d'autres investissements d'entreprise. D'une part, l'investissement doit être orienté vers l'amélioration du bien-être social. Cette notion est à opposer aux investissements axés sur l'enrichissement des actionnaires. D'autre part, l'investissement doit être orienté sur la relation avec les parties prenantes (Fombrun et al., 2000).

- Motivations relatives aux RH suite à l'instauration de pratiques RSE :

Les employés sont considérés comme une ressource précieuse et rare. Des employés de qualité représentent une ressource importante et un avantage compétitif pour la société. La capacité d'une société à attirer, employer et garder une main d'œuvre qualifiée est donc de la plus haute importance.

Il a été démontré qu'une société engagée en RSE était plus attractive aux yeux des chercheurs d'emploi qu'une société qui ne l'est pas. La probabilité qu'un chercheur d'emploi postule à une offre d'emploi et qu'il accepte l'offre est donc augmentée. En attirant un grand nombre de postulants, la société a davantage le choix de sélectionner la perle rare qui viendra accroître la valeur de son entreprise (Fombrun et al., 2000).

Deux théories soutiennent cela. Tout d'abord, la théorie de l'identité sociale suggère que l'idée qu'un employé se fait de lui-même est influencée par son appartenance à une organisation et

donc dans ce cas-ci, à son employeur. Une société menant des actions sociales a donc un impact sur l'estime de soi de ses employés. D'autre part, la théorie de la signalisation propose que les personnes postulantes n'ayant que peu d'informations sur les sociétés basent leur appréciation sur les signaux envoyés par celles-ci. Ainsi une société qui communique sur ses engagements sociaux envoie aux chercheurs d'emploi des signaux sur les valeurs de la société et leur permettent de se projeter dans les conditions de travail de celle-ci. Des actions sociales doivent être non seulement mises en place mais celles-ci doivent également être communiquées au grand public dans le but d'atteindre de potentiels postulants (Friedman, 1970).

Ces considérations ont d'autant plus d'importance dans les secteurs en pénurie de main d'œuvre, tel que le milieu de la biotech comme nous l'avons vu ci-dessus.

Une fois le postulant employé, le fait de travailler dans une entreprise engagée, lui donne une motivation, un esprit d'équipe et un engagement accru. Il aura donc tendance à rester plus longtemps dans la société et cela se traduira pour la société par une baisse des coûts d'embauche et de formation de nouveaux collaborateurs. Le bouche à oreille aura également un effet positif sur l'attractivité de la société pour de nouveaux postulants (Fombrun et al., 2000).

Mais quels sont les éléments clés sur lesquels une société doit travailler ?

Le « Eldeman Trust Barometer » est un rapport annuel qui analyse depuis 20 ans le niveau de confiance en différents domaines via des sondages à large échelle à un niveau international. En 2019, le rapport s'est focalisé sur la confiance dans le milieu du travail.

En ce qui concerne la confiance de l'employé envers son employeur, 5 sujets de communication ont un impact significatif : tout d'abord, l'impact sociétal de l'entreprise, c'est-à-dire sa contribution à l'amélioration de la société, ensuite ses valeurs, puis, sa vision pour le futur et sa mission et enfin les décisions opérationnelles impactant le travail au jour le jour (Edelman, 2019).

Les attentes des employés envers un futur employeur sont également évoquées dans ce rapport. 80% ont répondu qu'ils voulaient des perspectives dans leur travail aussi bien au niveau salarial qu'au niveau de l'évolution de carrière et des formations. Le travail doit également être intéressant et épanouissant. Ensuite 74% ont répondu qu'ils voulaient être informés et se sentir inclus dans les décisions de leur entreprise. Enfin 67% souhaitent que leur entreprise fasse partie d'une plus grande cause et que leur travail ait un impact sociétal significatif. Il est intéressant

de noter que pour 25% de ces derniers répondants, ce point, s'il n'est pas rempli, serait considéré comme un « deal breaker »(Edelman, 2019).

Les attentes envers les dirigeants ne sont également pas en reste. 76% des interrogés ont répondu que les CEO devraient faire le premier pas vers le changement plutôt que d'attendre que le gouvernement l'impose. Ces changements s'appliquent notamment au salaire égal, à la discrimination, aux formations aux jobs de demain et à l'environnement. Et plus généralement, il faut que les CEO s'engagent publiquement envers diverses causes. Ainsi, les employés cherchent à ce que leur employeur soit leader du changement (Edelman, 2019)(Edelman, 2020).

Le «2019 Eldeman Trust Barometer » propose en conclusion de son rapport un nouveau contrat employeur-employé. L'employeur doit mener le changement : être inspirant et former la main d'œuvre du futur. L'employeur doit donner voix au chapitre à ses employés, leur créer des opportunités et les informer. L'entreprise doit résoudre les problèmes à un niveau local et doit améliorer les conditions de vie de la communauté dans laquelle elle est implantée. Et enfin, le CEO doit montrer l'exemple en incarnant les valeurs de la société et en s'engageant aussi bien en interne qu'en externe (Edelman, 2019).

- Motivations relatives aux relations clients suite à l'instauration de pratiques RSE :

Le « Eldeman Trust Barometer » positionne les clients comme partie prenante la plus importante pour une entreprise. Par ordre décroissant, les employés et la communauté ont ensuite été cités prioritaires. Seulement 13% des répondants ont positionné les actionnaires comme partie prenante la plus importante pour une entreprise (Edelman, 2020).

Au niveau de l'image de la société et de sa réputation, pour 78% des personnes interrogées par « Eldeman Trust Barometer », la façon dont une société traite ses employés est un des meilleurs indicateurs du niveau de confiance qu'on peut porter à la marque. Et 67% sont d'accord avec le fait qu'une bonne réputation leur fera essayer le produit mais tant que la confiance envers la marque n'est pas faite, l'achat ne sera pas prolongé (Edelman, 2019). Le client aura tendance à développer une forme de loyauté envers les firmes avec un engagement sociétal en achetant de façon répétée mais également en recommandant la société en question. (Fombrun et al., 2000).Les consommateurs peuvent utiliser leur portefeuille comme droit de vote et veulent soutenir des marques qui rencontrent leurs valeurs et qui défendent leur cause. Les consommateurs ont le droit de choisir une marque mais également de la boycotter si elle ne rencontre pas leurs attentes envers la société (Edelman, 2020).

- Motivations relatives au marketing suite à l'instauration de pratiques RSE :

La RSE fait à présent partie à part entière de la stratégie d'une entreprise dans le but de créer de la valeur aussi bien pour l'entreprise que pour la société. La RSE peut aussi bien être intégrée dans l'entreprise au niveau de différents départements : dans le domaine RH en investissant significativement dans le capital humain pour les employés futurs et existants, dans le domaine de l'innovation en se focalisant sur des innovations liées à l'environnement entraînant des baisses de coûts et dans le domaine du marketing en organisant des campagnes publicitaires qui augmentent la réputation et l'image positive de l'entreprise. Cette différenciation sert non seulement à la marque pour se singulariser mais également pour accomplir ses objectifs éthiques. En consommant le produit ou le service, le client a l'impression de soutenir indirectement la cause dans laquelle l'entreprise est engagée. Ce type de produit gagne aussi en réputation de qualité et de fiabilité.

Ce type de marketing peut faire partie d'une stratégie de différenciation verticale du produit/service. Celui-ci ayant des attributs socialement désirables, sa valeur perçue est augmentée et il est possible de demander un prix plus élevé pour un produit présentant des caractéristiques similaires de base. Ces actions marketing peuvent également attirer de futurs investisseurs. La RSE devient alors non seulement un investissement mais également un avantage compétitif (Pérez-Bustamante, 2013).

Les investissements en RSE peuvent également être anticipatifs de futurs coûts engendrés par de possibles scandales ou d'une diminution de la réputation de l'entreprise. Il s'agit donc ici d'un acompte pour une image positive si jamais celle-ci devait être écornée de façon non-désirée et impromptue (Pérez-Bustamante, 2013).

#### 2.4 Freins à l'instauration de pratiques RSE : Généralités

- Freins financiers

Le retour sur investissement n'étant pas garanti, l'argument financier est donc à double tranchant pour l'instauration d'une politique RSE en entreprise.

Qui plus est, les détracteurs de la RSE mettent en avant que consacrer un budget à la RSE à partir de ressources limitées, représente des coûts inutiles pour la société et ce jusqu'à la défavoriser face à la concurrence. Cet investissement peut également être vu d'un mauvais œil par les actionnaires. En effet, ce qui est investi dans le bien-être social de l'entreprise ne sera pas distribué à l'actionnariat en fin d'année (Fombrun et al., 2000). C'est cette vision ultra-libérale que défend Friedman dans le New York Times en 1970. Selon lui, l'unique

responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit. Cela est illustré dans son article « Capitalism and Freedom »: « few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible”(Friedman, 1970). Cette vue exclut donc toute responsabilité sociétale du rôle de l'entreprise et se focalise uniquement sur la création de richesse pour les actionnaires.

Bien que cette vision soit âgée de plus de 60 ans, on pourrait la retrouver toujours aujourd'hui dans des entreprises actuelles.

### 2.5 Freins à l'instauration de pratiques RSE : dans les PME

Morgane Vermeesch a fait son mémoire de recherche à l'UCL sur « Les freins à la proactivité environnementale des PME ». La proactivité environnementale faisant partie de la RSE, celle-ci peut être incluse dans notre étude. M. Vermeesch a mis en évidence et résumé dans le Tableau 3 reproduit ci-dessous les freins identifiés lors de sa revue de littérature ainsi que les études s'y rapportant. Les freins sont classés en 5 catégories. Premièrement, les PME sont souvent caractérisées par un manque de liquidités, de ressources humaines et de temps. Ces ressources précieuses sont difficilement mises à disposition d'initiatives environnementales. Deuxièmement, le lien bénéfice-coût n'étant pas évident, comme nous l'avons exposé au paragraphe précédent, les investissements sont freinés. De plus, s'ils sont rentables, les investissements ne le sont qu'à long terme et les PME sont caractérisées par une vue stratégique court terme et focalisée sur les retours sur investissement rapides. Les PME ne perçoivent également que peu de pressions et de demandes de la part des parties prenantes. Troisièmement le manque d'information et de sensibilisation impacte la proactivité environnementale. Ce manque peut se décliner de différentes manières et peut inclure la perception erronée des managers concernant leur impact sur l'environnement. Quatrièmement, l'obtention de certifications (ISO 14001, EMAS) représente une charge administrative importante pour les PME. De plus les PME ont tendance à agir de façon réactive aux contraintes réglementaires. Cinquièmement, les contraintes qui sont d'ordre technique incluent par exemple l'absence de technologie plus verte ou incompatible avec leur activité (Vermeesch, 2018).

| Freins                                                     | Auteurs                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ressources et compétences</b>                           |                                                                                                                                                                  |
| Manque d'argent                                            | (Iraldo, Testa, & Frey, 2010; ISO, 2005; Lepoutre & Heene, 2006)                                                                                                 |
| Manque de temps/ de staff                                  | (Cappellin, 2015; Jenkins, 2006; Lepoutre & Heene, 2006; NetRegs, 2002); Revell and Blackburn (2007); (Revell, Stokes, & Chen, 2010)                             |
| Manque d'expertise et de compétences                       | (Cappellin, 2015; Hillary, 2000; Iraldo et al., 2010; Lepoutre & Heene, 2006; Lewis, Cassells, & Roxas, 2015)                                                    |
| <b>Coûts-Bénéfices</b>                                     |                                                                                                                                                                  |
| Coûts trop élevés                                          | (Graafland, Van de Ven, & Stoffele, 2003; Iraldo et al., 2010; ISO, 2005; Lewis et al., 2015; Revell & Blackburn, 2007; Revell et al., 2010; Spence, 1999)       |
| <u>Pas de retour sur investissement</u>                    | (Sofres, 2007) (Iraldo et al., 2010; McKeiver & Gadenne, 2003; Revell & Blackburn, 2007; Simpson, Taylor, & Barker, 2004) (Jenkins, 2004; Lawrence et al., 2006) |
| Peu de demandes des consommateurs/clients                  | (DG Entreprise & Industry, 2004; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Sofres, 2007)                                                                    |
| <u>Peu de pressions d'autres acteurs impliqués</u>         | (Darnall et al., 2010; DG Entreprise & Industry, 2004; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Petts, Herd, & O'heocha, 1998; Sofres, 2007)               |
| <b>Information/Sensibilisation</b>                         |                                                                                                                                                                  |
| Manque /complexité d'information                           | (Cappellin, 2015; Iraldo et al., 2010; Revell et al., 2010; Simpson et al., 2004; Sofres, 2007)                                                                  |
| <u>Pas considéré comme important pour l'entreprise</u>     | (Iraldo et al., 2010; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Lewis et al., 2015; Sofres, 2007; Walker, Redmont, Sheridan, Wang, & Goefit, 2008)          |
| Pas d'information adaptée aux spécificités de l'entreprise | (Iraldo et al., 2010)                                                                                                                                            |
| <b>Réglementation</b>                                      |                                                                                                                                                                  |
| Trop grosse charge administrative/ pas adaptée aux PME     | (Lewis et al., 2015; Sofres, 2007; Walker et al., 2008)                                                                                                          |
| Pas de pression des régulateurs                            | (DG Entreprise & Industry, 2004; Petts et al., 1998)                                                                                                             |
| <b>Techniques</b>                                          |                                                                                                                                                                  |
| Technologies adaptées non disponibles                      | (Walker et al., 2008)                                                                                                                                            |

Tableau 3. Freins à l'adoption de stratégie environnementale par le PME (Vermeesch, 2018)

En 2010, Aka et Labelle revenaient sur 10 ans de littérature de la RSE des PME ou RSPME. Ils ont ainsi pu mettre en évidence les caractéristiques propres aux PME et les classer selon le fait qu'elles soient favorables ou défavorables à l'instauration de pratiques RSE. Le tableau 4 est le copié-collé de l'article d'Aka et Labelle (Aka & Labelle, 2010).

|                                                                                                  | Caractéristiques personnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Caractéristiques organisationnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Caractéristiques opérationnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Favorables</b><br>(Blombäck et Wigren, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Spence L., 2007)                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le propriétaire-dirigeant est proche de ses employés et influence les valeurs et la culture de l'entreprise</li> <li>2. Les relations sont informelles entre le propriétaire-dirigeant et ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires d'affaires et les gens du milieu.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. La flexibilité facilite l'intégration de nouvelles approches et pratiques</li> <li>4. Proximité des réseaux et des pairs</li> <li>5. Moins ouvertes aux pressions institutionnelles. Cela va en faveur d'un engagement volontaire dans la RSE</li> <li>6. Le peu de hiérarchies dans la PME allège et accélère la prise de décision et les opérations</li> <li>7. Solidarité entre les employés et, entre la PME et les acteurs externes</li> </ol>                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Les PME sont créatives et innovantes donc plus ouvertes aux nouvelles opportunités qu'offre la RSE</li> <li>9. La présence au quotidien du propriétaire-dirigeant dans les opérations de l'entreprise accélère et facilite l'opérationnalisation de la RSE</li> <li>10. Diffusion rapide des informations</li> <li>11. Communications ouvertes et fluides</li> </ol> |
| <b>Défavorables</b><br>(Blombäck et Wigren, 2008 ; Castka et al, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de temps pour s'engager dans des activités axées sur le profit à long terme : la RSE est perçue comme éloignée des activités principales du propriétaire-dirigeant, coûteuse dont le profit semble difficile à mesurer</li> <li>2. Manque de connaissances en dehors de celles reliées à son métier : la RSE est perçue comme nécessitant d'autres connaissances et expertises</li> <li>3. Aversion pour la bureaucratie : les propriétaires-dirigeants perçoivent la RSE comme engendrant trop de formalismes dans les pratiques</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ressources financières, matérielles et humaines limitées : la RSE est perçue comme exigeant des ressources supplémentaires coûteuses.</li> <li>5. La PME dépend de l'influence et des intérêts des acteurs externes surtout ceux intégrés en amont et en aval de sa chaîne de valeur : la sensibilité à la RSE ou non de ces acteurs peut déterminer l'engagement de la PME à adopter des pratiques de RSE.</li> <li>6. Le fait que la PME soit moins visible des institutions publiques la rendrait moins soucieuse de la RSE</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. La PME dépend de certaines matières premières ou marchandises disponibles chez son fournisseur : si ces produits ne sont pas respectueux de l'environnement, il y aurait de fortes chances que ceux de la PME ne le soient pas aussi ou le soient beaucoup moins.</li> </ol>                                                                                         |

Tableau 4. Définition de la PME en fonction de ses caractéristiques favorables et défavorables à la RSE (Aka & Labelle, 2010)

En comparant les tableaux de Vermeesch et d'Aka et Labelle, on retrouve des similitudes entre les freins identifiés d'une part à la proactivité environnementale et d'autre part à la RSE. Ainsi, s'ajoutent aux freins identifiés par Vermeesch, la dépendance aux fournisseurs et l'impact d'acteurs externes à la firme mais exerçant une influence sur la sensibilité à la RSE des PME.

## 2.6 Hypothèses du travail

La revue de littérature permet de dégager les hypothèses de la présente étude. Le Tableau 5 reprend les activités de RSE, les parties prenantes, les motivations et les freins à l'instauration d'initiatives RSE que l'on peut supposer retrouver lors des interviews des PME du pôle BioWin.

| Activités                                   | Parties prenantes | Motivations                    | Freins                                     |
|---------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| Mission                                     | Patients          | Images positives               | Problèmes de gouvernance                   |
| Actions philanthropiques ou sociale externe | Acteurs médicaux  | Dette envers la société        | Manque de ressources humaines              |
| Actions axées sur le développement durable  | Actionnaires      | Contrepartie de dommages       | Manque de ressources financières           |
| Actions éthiques                            | Employés          | Recherche de compétitivité     | Lien coûts-bénéfices                       |
| Transparence                                | Communautés       | Légitimation                   | Manque d'information et de sensibilisation |
| Actions sociales internes                   | Fournisseurs      | Responsabilité écologique pure | Règlementations                            |
|                                             |                   | Attraction de talents          | Contraintes techniques                     |
|                                             |                   | Rétention des employés         | Peu soucieuse de son image                 |
|                                             |                   | Attraction de clients          | Dépendance des fournisseurs                |
|                                             |                   | Élément de différenciation     |                                            |
|                                             |                   | Attraction d'investisseur      |                                            |

Tableau 5 : Hypothèses de l'étude



## Chapitre 3 : Design de Recherche

### 3.1 Méthodologie

#### 3.1.1 La méthode exploratoire qualitative et les interviews en profondeur

La démarche est d'ordre exploratoire car le but de l'étude est d'avoir un aperçu de la RSE dans les PME du pôle.

La démarche qualitative a été choisie afin est d'explorer les grandes dimensions du problème et de défricher le sujet. Elle permettra ainsi d'identifier les variables clés liées à nos questions. Dans le cadre de cette étude, des interviews en profondeur ont été menées en face à face. Cette méthode qualitative permet aux personnes interrogées de s'exprimer avec leurs propres mots à l'inverse de l'approche quantitative. Via l'utilisation de questions ouvertes, l'échange est plus riche et permet également d'obtenir des éléments imprévus qui auraient échappé au chercheur si une simple approche quantitative avait été utilisée. Cette méthode permet également de pouvoir rebondir sur les propos de l'interviewé et ainsi de lui permettre d'étayer ces derniers si besoin. Elle est plus flexible et permet une plus grande spontanéité. L'interaction a lieu dans un climat peu formel et encourage à la discussion. Cette méthode exploratoire qualitative permet également à l'intervieweur de noter les comportements, les attitudes et les réactions de l'interviewé. Cela offre également à l'intervieweur la possibilité de reformuler des questions en cas de non-compréhension de celles-ci (Moser & Korstjens, 2018).

Les invitations aux interviews ont été envoyées par mail. Ce courriel décrivait de façon concise le cadre et le but du TFE et invitait le destinataire à répondre favorablement à la demande d'interview. L'invité était majoritairement le CEO de l'entreprise ou un cadre ayant une vision globale de l'entreprise.

Une fois une réponse favorable reçue, une invitation via la plateforme Zoom était envoyée. Etant donné les conditions sanitaires, cette option représentait un bon équilibre entre respect des mesures sanitaires et collecte des informations verbales et non-verbales.

Lors des interviews via Zoom, la permission d'enregistrer la session de questions-réponses était systématiquement demandée et a été chaque fois acceptée. L'intervieweur allumait toujours sa caméra et lors de la majorité des interviews, les invités activaient également la leur. Cela permettait ainsi d'instaurer un climat de confiance.

La première étape de l'interview était la présentation de l'intervieweur et une rapide introduction des buts de la recherche. L'interviewé était alors invité à se présenter ainsi que sa

société. Une fois les présentations faites, l'intervieweur commençait toujours par demander si l'interviewé était familier avec le terme « Responsabilité Sociétale/Sociale des Entreprises » et dans l'affirmative, quelle en était sa définition. Que l'interviewé soit ou non capable de répondre à la première question, une définition était systématiquement partagée par écrit via l'outil de discussion de Zoom et lue oralement par l'intervieweur. Le but de cette démarche était que les deux parties partagent la même définition du terme. S'ensuivait alors une discussion ouverte orientée par l'intervieweur grâce un guide d'interview semi-structuré. Le questionnaire servait de base de discussion mais toutes les questions n'étaient pas systématiquement posées. Ce questionnaire se trouve en Annexes 1. Les questions reprises dans celui-ci avaient pour objectif de couvrir au mieux les différents buts de la présente étude exposés ci-dessus. Le questionnaire semi-structuré a été étudié dans le but d'éviter au maximum d'orienter le sujet interrogé en posant des questions neutres et objectives. Des précautions particulières ont également été prises par l'interrogateur pour ne pas influencer son interlocuteur. Dans le but d'augmenter l'interactivité, la priorité a été donnée aux questions ouvertes

La durée des interviews variait de 30 à 60 minutes en fonction de la loquacité de l'interviewé.

Les interviews ont ensuite été ultérieurement retranscrites mot pour mot par l'intervieweur à l'aide des enregistrements pour être analysées par la suite. La retranscription des interviews reprend les mots prononcés par les personnes interviewées uniquement, et pas les tons de voix, les emphases, le minutage et les pauses. Les informations non-verbales sont donc perdues dans ce procédé. Cependant, ces informations ne sont pas cruciales pour l'étude comme expliqué ci-dessous. Les retranscriptions se trouvent dans les Annexes 2. Dans le but de protéger la confidentialité des entreprises, celles-ci ne sont pas explicitement nommées.

### 3.1.2 La technique d'analyse de contenu

La technique d'analyse de contenu a été choisie comme méthode d'analyse des interviews en profondeur. Cette technique répond à moins de règles prédéfinies que d'autres méthodes qualitatives. Elle représente un moyen systématique et objectif de décrire et de quantifier un phénomène. Les étapes de cette technique sont décrites dans la Figure 3. Lors de ces différentes étapes le chercheur doit faire de son mieux pour rester fidèle aux propos analysés (Bengtsson, 2016).

Il a été décidé de choisir une analyse manifeste plutôt que latente. L'analyse manifeste étudie ce qui a réellement été dit alors que l'analyse latente étudie ce que l'interviewé a voulu dire et

sous-entendre mais n'a pas forcément prononcé. Dans le cas de cette étude, le sujet n'étant ni délicat, ni tabou, l'analyse manifeste semblait donc suffisante pour remplir les objectifs. Ainsi, les informations non-verbales perdues lors de la retranscription des interviews ont moins d'importance que si le choix s'était porté sur une analyse latente.

L'outil utilisé pour l'analyse était principalement Excel pour synthétiser les données sous forme de tableur.

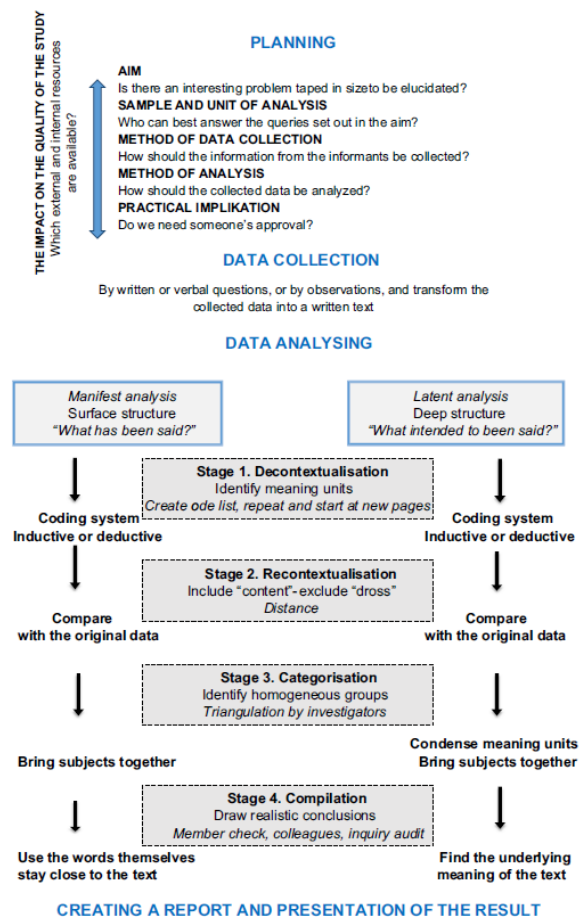


Figure 3. Etapes d'une analyse de contenu qualitative : de la planification aux résultats (Bengtsson, 2016)

### 3.1.3 Limites et biais

Il est important de prendre en compte les différentes limites et biais que ce choix de méthode et d'analyse entraîne.

Tout d'abord, lors de l'étape d'interview, le sujet interviewé aura éventuellement tendance à se faire voir sous son meilleur jour, c'est ce qu'on appelle la désirabilité sociale. C'est la tendance

de certains répondants à donner une réponse d'une manière qu'ils jugent plus acceptable socialement que leur "vraie" réponse.

Un autre biais de l'analyse de contenu est la subjectivité de l'interprétation des données collectées. En effet, l'interprétation peut légèrement différer en fonction de la personne qui analyse un même set de données. Le chercheur en charge de l'analyse doit prendre en considération ses propres aprioris sur le sujet dans le but de minimiser au maximum sa propre influence pouvant induire une distorsion. Bien que la connaissance préalable du sujet soit un avantage, le chercheur se doit de rester objectif lors de l'interprétation des données (Elo et al., 2014). L'erreur humaine liée à la fatigue par exemple est également à considérer. Il est de la responsabilité du chercheur de maintenir la qualité de l'analyse en s'assurant de sa validité et de sa véracité, les résultats devant refléter fidèlement le phénomène étudié (Bengtsson, 2016).

#### 3.1.4 L'échantillon

Lors d'une approche qualitative, il n'est pas nécessaire d'interroger l'entièreté de la population. Il faut définir un échantillon. Dans le cadre de cette étude, un total de 10 PME a été interviewé. Celles-ci sont reprises dans le Tableau 6, ainsi que le nombre d'employés, leur chiffre d'affaires et leur domaine d'activité stratégique. Ce dernier est celui attribué par BioWin (BioWin, 2021b).

L'échantillonnage est de type ciblé par critère (purposeful criterion sampling) étant donné qu'uniquement des PME du pôle BioWin ont été sélectionnées pour cette étude. De plus, une attention particulière a été donnée à la sélection d'entreprises de tailles différentes pour englober aussi bien les petites que les moyennes entreprises. Une attention a également été donnée à interviewer des sociétés dont les domaines d'activité stratégiques étaient variés. Une limitation évidente de l'échantillonnage est que seules les entreprises ayant acceptés d'être interviewées, l'ont été. Ce type d'échantillonnage est largement utilisé dans les études qualitatives dans le but de sélectionner des sujets variés et riches en informations sur le phénomène étudié (Palinkas et al., 2015).

La taille de l'échantillon a quant à elle été déterminée par l'arrivée à saturation d'informations une fois l'ensemble de 10 entreprises interviewées. L'arrivée à saturation d'informations est atteinte une fois qu'aucune nouvelle information n'apporte une piste analytique nouvelle et que l'étude a recensé un maximum d'informations sur le phénomène (Moser & Korstjens, 2018).

Parmi les 10 sociétés interviewées, 2 sont totalement ou en partie financées par des sources autres que leur chiffre d'affaires ; en effet, elles ne génèrent pas ou peu de chiffre d'affaires

propre. Cela est dû à leur nature : pour l'une, société de recherche pure et pour l'autre, centre collectif de recherche.

Il est à noter que la retranscription de l'interview de Celyad n'est pas fournie dans les Annexes car la société cotée en bourse a préféré garder confidentiel le contenu exact de son interview. Les données ont cependant été utilisées à titre anonyme dans les Résultats avec l'accord de la société.

| <b>Société</b> | <b>Nombre d'employés</b> | <b>Chiffre d'affaires 2020</b> | <b>Domaine(s) d'activité stratégique(s)</b>                    |
|----------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ZenTech        | 25                       | 4                              | Dispositifs Médicaux et IVD                                    |
| Diagenode      | 120                      | 31                             | Dispositifs Médicaux et IVD                                    |
| Diasource      | 80                       | 15                             | Dispositifs Médicaux et IVD<br>Radiation appliquées à la santé |
| D-Tek          | 20                       | 3,6                            | Dispositifs Médicaux et IVD                                    |
| Coris          | 31                       | 12                             | Dispositifs Médicaux et IVD                                    |
| LaCAR          | 17                       | 1,7                            | Dispositifs Médicaux et IVD                                    |
| Celyad         | 90                       | NA* <sup>2</sup>               | Biopharmacie                                                   |
| Elysia         | 45                       | 6,5                            | Radiations appliquées à la santé                               |
| Sirris         | 50* <sup>1</sup>         | NA* <sup>2</sup>               | Dispositifs Médicaux et IVD<br>Santé digitale                  |
| Cilyx          | 80                       | 10                             | Dispositifs Médicaux et IVD<br>Biopharmacie                    |

\*<sup>1</sup> sur site(s) wallon(s) \*<sup>2</sup>centres de recherches IVD = Diagnostic In Vitro

Tableau 6 : Sociétés interviewées



## Chapitre 4 : Résultats

Pour plus de fidélité aux interviews, des citations ponctuent les prochains chapitres dans une police italique.

### 4.1 Perception de la RSE au sein des PME du pôle BioWin

Les premières questions du questionnaire avaient pour but d'évaluer la connaissance du concept de RSE par les PME et leur perception de celui-ci.

6 des 10 entreprises ont proposé une définition de la RSE, alors que les 4 autres n'étaient pas capables ou n'ont pas osé donner une définition du terme. Parmi les entreprises ayant fourni une définition, toutes ont fait mention de l'aspect environnemental et sociétal et de responsabilités aussi bien envers l'intérieur qu'envers l'extérieur de l'entreprise. Seule une société a fait mention de la bonne gouvernance.

Qu'elles aient ou non pu proposer une définition, la majorité des entreprises ont utilisé des termes faisant référence au flou et au manque de délimitation claire du terme. Le partage de la définition de la Commission Européenne a donc aidé à baliser les limites du concept utilisé pour cette étude.

Cette définition, déjà mentionnée au Chapitre 1, est « L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Commission des communautés européennes, 2001).

En ce qui concerne la perception générale de la RSE, bien que celle-ci n'ait pas été clairement explicitée, elle semblait faire naturellement partie de la démarche des entreprises de façon assez évidente et spontanée. Même les entreprises ne sachant pas donner de définition avaient naturellement mis en place des activités pouvant être considérées comme liées à la RSE. Cela est décrit dans les paragraphes suivants.

### 4.2 Importance de la RSE au sein des PME du pôle BioWin

Un moyen d'estimer l'importance de la RSE dans les PME est d'analyser les valeurs de celles-ci. Une seule des 10 entreprises interviewées n'avait pas de valeurs clairement identifiées.

Toutes les autres sociétés avaient au moins une valeur pouvant être considérée en lien avec la RSE. Parmi ces valeurs, aucune n'avait de lien avec des considérations environnementales.

Seule une avait un caractère philanthropique, en l'occurrence l'accessibilité des produits. La grande majorité des valeurs liées à la RSE concernait les employés : citons le respect, l'intégrité, la non-discrimination, la multiculturalité, le bien-être au travail, l'écoute, l'honnêteté et l'harmonie.

#### 4.3 Quel est le niveau actuel de la RSE dans les PME du pôle BioWin ? Quels types d'activités RSE sont les plus communément rencontrés dans les PME du pôle BioWin ?

Les activités mises en place dans les PME du pôle peuvent être réparties en 4 catégories :

- Le core business de l'entreprise
- Relatives aux employés
- Relatives à l'environnement
- Relatives à la communauté

Elles sont reprises dans le Tableau 7.

##### 4.4.1 Le core business de l'entreprise

Six entreprises sur les 10 ont déclaré leur core business comme faisant partie des activités de RSE. Une de ces sociétés a ajouté commercialiser des produits à faible valeur ajoutée mais à haute valeur sociale.

*« Mais c'est un environnement très spécifique le diagnostic moléculaire, l'intérêt pour la société est déjà évident, il n'y a plus vraiment besoin de justifier. On est déjà en train de sauver des gens. » (Interview 9)*

##### 4.4.2 Relatives aux employés

Les activités relatives aux employés sont celles qui ont été citées le plus de fois lors de l'étude et qui reprennent le plus de types d'activités différentes : on en dénombre 37, même en ne comptant que pour une seule activité les initiatives festives liées à la nourriture (ex : apéro, BBQ, food truck, etc). L'ensemble de ces activités ont été rassemblées en 3 groupes en fonction de leurs points communs et sont rapportées ci-dessous par ordre décroissant du nombre d'activités citées.

- Relatives aux politiques de ressources humaines (RH) : C'est la catégorie prépondérante puisque 7 entreprises sur 10 ont nommé au moins une activité relative aux RH et considérée comme en lien avec la RSE, et que 24 activités différentes ont



été mentionnées. Celles-ci sont non seulement des actions tangibles mais aussi intangibles pour entretenir la relation avec les employés.

D'un point de vue tangible, l'aménagement du temps de travail a été cité par 4 entreprises sur les 10 et reprend les adaptations en faveur de l'employé telles que les horaires flexibles, les temps partiels et les congés supplémentaires.

3 sociétés disent offrir un travail intéressant, un package salarial attractif et évolutif ainsi que des perspectives d'évolution au sein de la structure. Parmi les autres actions citées, on retrouve les interviews périodiques et les enquêtes de satisfaction, les politiques d'accueil et l'accompagnement des personnes licenciées, l'emploi de travailleurs issus d'entreprises de travail adapté ou encore le choix de ne pas mettre son personnel en chômage économique lors de la crise de la COVID19. Une seule entreprise met en place un indicateur de performance (KPI) relatif au bien-être des employés.

D'un point de vue intangible, les interlocuteurs ont cité la volonté de mettre en valeur l'employé (faire en sorte que celui-ci ne se sente pas perçu comme juste un numéro) et le souci d'instaurer une relation de confiance et de bienveillance avec le personnel.

- Relatives au team building et activités festives : Chacune à leur niveau, l'ensemble des entreprises interrogées mettent en place des activités festives : que ce soient des team building, des soupers de sociétés, des petites attentions ou encore des cadeaux à leurs employés. La moitié des entreprises disent organiser des séances d'informations et de questions-réponses pour leurs employés de façon régulière.
- Relatives à l'aménagement des bureaux : Plus de la moitié des entreprises ont déclaré faire attention aux aménagements des locaux au bénéfice de leur personnel. Cela inclut notamment le rafraîchissement des locaux, la climatisation et le nombre de personnes au m<sup>2</sup>.

#### 4.4.3 Relatives à l'environnement

C'est en tout 27 activités différentes liées à l'environnement qui ont été citées par les PME. Celles-ci ont été rassemblées en 4 groupes et sont discutées ci-dessous par ordre décroissant du nombre d'activités citées.

- Relatives à la gestion des déchets : Ce groupe a été cité 14 fois lors des interviews. L'activité la plus souvent mentionnée est le tri des déchets, qu'ils soient générés par les employés ou par les activités de bureaux ou encore qu'il s'agisse de déchets

biologiques issus de l'activité de production/laboratoire de la société. Le reste des activités est lié à la gestion des déchets papier que ce soit le recyclage, la réduction du grammage, l'utilisation de papier écologique certifié. Le retrait des consommables à la cafétéria a été cité une fois.

- Relatives à la gestion des ressources : Ce groupe a été cité 14 fois. La moitié des sociétés interviewées étaient équipées de panneaux photovoltaïques. D'autres activités consistaient à réduire l'empreinte écologique en diminuant les chauffages, en éteignant les lampes, en récupérant les eaux de pluie. 3 firmes proposaient des véhicules électriques ou hybrides comme voitures de société. Ces mêmes entreprises ayant fait installer des panneaux photovoltaïques, ceux-ci permettent la charge des voitures lors des heures de travail.
- Relatives à la gestion du packaging : Les sociétés actives dans l'IVD vendent des « trousse » de diagnostic qui contiennent des constituants en plastique (tubes/cassettes/plaques) calées par des mousses plastique ou carton dans une boîte carton. Ces trousse ensuite sont elles-mêmes transportées dans des plus grandes boîtes carton. Des cales ou des chips de transport sont utilisés pour éviter que les trousse ne bougent lors du transport.

Cette précision étant faite, 4 des 6 entreprises vendant des trousse de diagnostic ont affirmé rendre leur packaging plus écologique, que ce soit en utilisant un cartonnage certifié, en utilisant du carton ou des chips de calage en fécule de maïs plutôt que du plastique, ou encore en remplaçant la carboglace par des cool pack pour les envois devant s'effectuer à température contrôlée.

- Autres : 2 entreprises ont déjà fait appel à des intervenants extérieurs pour des considérations environnementales : pour l'une, sur les économies d'énergie, pour l'autre, via Natagora pour l'aménagement des extérieurs de l'entreprise à la suite de la construction d'un nouveau bâtiment. De plus, dans 3 entreprises, un Comité Green a été mis en place et est constitué d'employés. A terme anecdotique, une société possède une ruche aux abords de ses bâtiments.

#### 4.4.4 Relatives à la communauté

Concernant les activités dédiées à la communauté au sens large, la majorité des entreprises (7 sur 10) avait au moins mis en place une initiative. Ce type d'initiative fut le moins cité, environ 3 fois moins que celles relatives à l'environnement et 6 fois moins que celles relatives aux employés.

Elles consistent en des dons qu'ils soient monétaires, de produits liés à l'activité de l'entreprise ou d'ordre matériel. Une autre forme d'initiative était le soutien à l'intégration dans le monde du travail ou à la formation et à l'enseignement. Enfin, une activité citée plusieurs fois était la participation à un jogging caritatif.

D'un point de vue global, aucune entreprise ne suit des indicateurs de performance relatifs aux activités liées à la RSE. Une seule entreprise a mis en place un KPI relatif au bien-être mais a admis ne pas le suivre car il n'était pas suffisamment SMART pour être quantifiable.

Enfin, en ce qui concerne la relation avec les fournisseurs, une seule entreprise a déclaré faire attention aux engagements écologiques et sociaux de ceux-ci.

Quant à la communication des initiatives, certaines entreprises communiquent en interne de façon pro-active mais aucune entreprise n'a déclaré communiquer de façon régulière vers l'extérieur.

| <b>Activités :</b>                      | Nbr<br>activités<br>différentes<br>citées | Nbr de fois<br>citées |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| <b>L'activité même de l'entreprise</b>  | /                                         | <b>6</b>              |
| <b>Relatives aux employés</b>           | <b>37</b>                                 | <b>77</b>             |
| -Relatives aux politiques RH            | 24                                        | 39                    |
| tangibles:                              | 19                                        | 32                    |
| aménagement du temps de travail         | 5                                         | 9                     |
| intangibles                             | 5                                         | 7                     |
| - Relatives au team building            | 8                                         | 29                    |
| - Relatives aux aménagements des locaux | 5                                         | 9                     |
| <b>Relatives à l'environnement</b>      | <b>27</b>                                 | <b>43</b>             |
| gestion des déchets                     | 8                                         | 14                    |
| packaging                               | 7                                         | 7                     |
| gestion des ressources                  | 7                                         | 14                    |
| autres                                  | 5                                         | 8                     |

|                                  |           |            |
|----------------------------------|-----------|------------|
| <b>Relatives à la communauté</b> | <b>8</b>  | <b>12</b>  |
| <b>Relation fournisseur</b>      | <b>2</b>  | <b>2</b>   |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>74</b> | <b>140</b> |

Tableau 7 : Activités RSE des PME du pôle BioWin

#### 4.4 Quelles sont les motivations à l’instauration d’activités RSE dans les PME du pôle BioWin ?

Dans ce chapitre, les motivations sont reprises par catégories d’activités RSE présentées ci-dessus et sont synthétisées dans le Tableau 8. Les motivations relatives à l’activité de la société ne sont pas discutées dans cette étude.

##### 4.4.1 Relatives aux employés

C’est un total de 36 motivations différentes et citées en tout 82 fois qui ont été recensées relatives aux employés. Celles-ci sont regroupées selon leurs points communs :

- Motivations désintéressées
- Motivations intéressées : rétention/fidélisation du personnel

Le premier groupe rassemble les motivations dites « désintéressées » qui, à première vue, sont uniquement focalisées sur l’employé. Toutes les sociétés ont cité au moins une motivation de ce type. Pour ne mentionner que les plus souvent rencontrées, on retrouve le bien-être des employés (cité par 8/10), la cohésion de groupe (cité par 7/10) et/ou encore l’ambiance au travail (cité par 4/10).

*« J'aime bien que l'entreprise soit un lieu où on s'amuse. C'est très important pour nous d'avoir de la bienveillance, faire attention à nos employés, que tout le monde soit en phase les uns avec les autres, etc. C'est vraiment très important. Parce que ça prend un peu tout le sens de pourquoi est-ce qu'on le fait. » (Interview 9)*

Le deuxième groupe rassemble les motivations dites « intéressées » ; il s’agit de motivations qui ne sont pas uniquement focalisées sur le bien-être de l’employé mais qui visent également à permettre à la société de retirer un avantage. Elles découlent parfois des motivations désintéressées. Il est à noter qu’une seule entreprise n’a cité que des motivations désintéressées et aucune motivation intéressée.

Dans ce groupe, on retrouve les motivations axées sur la fidélisation des employés. 9 entreprises sur 10 ont cité au moins une motivation axée sur la rétention du personnel. 2 justifications

principales ont été données. Premièrement, les PME ne savent pas offrir des packages salariaux importants en comparaison des big pharma. Elles misent donc sur le bien-être au travail pour compenser le retard salarial. 4 d'entre elles ont d'ailleurs argumenté que le bien-être était souvent plus important que le salaire. Deuxièmement, les employés représentent un investissement important en termes de formation et les profils adéquats sont rares. La rétention des employés est donc cruciale.

*« On essaie de fidéliser les gens avec des congés. On ne sait pas offrir des packages salariaux comme pourraient le faire les grands groupes, mais on essaie d'offrir un environnement de travail qui soit compatible. »* (Interview 2)

#### 4.4.2 Relatives à l'environnement

Les motivations liées à la mise en place d'actions environnementales sont fréquemment évoquées : seules 2 entreprises n'en ont pas cité.

Le premier type de justification, mentionné par 6 entreprises, était pragmatique : les activités de production et de stockage étant énergivores, il s'agissait de rencontrer les besoins énergétiques notamment pour la mise en place de panneaux solaires. 4 des 5 entreprises étant équipées de panneaux ont jugé cet investissement rentable.

*« Et donc on a mis en place des panneaux photovoltaïques pour essayer de couvrir notre consommation. Car on a beaucoup de chambres froides, de congélateurs à -20°C et à -80°C. Et donc automatiquement notre consommation électrique est assez importante. »* (Interview 2)

Ensuite, 5 entreprises sur 10 ont cité des préoccupations d'origine purement écologique. Celles-ci étaient issues soit d'une sensibilité managériale soit d'une demande des employés.

*« Est-ce que je me sens investie d'une responsabilité ? Oui ! »* (Interview 1)

*« L'écologie, on va surtout le faire parce que les employés le demandent et parce que l'on veut instaurer cette culture-là »* (Interview 9)

L'image de marque de l'entreprise a été également citée par 3 entreprises et 4 entreprises ont justifié leurs initiatives par le fait de suivre la tendance ou de ressentir un poids sociétal.

#### 4.4.3 Relatives à la communauté

Les motivations relatives aux actions prises au bénéfice de la communauté n'ont pas été clairement explicitées. Ainsi, il est supposé qu'elles soient mises en place à des fins désintéressées.

#### 4.5 Quels sont les freins à l'instauration d'activités RSE dans les PME du pôle BioWin ?

La crise de la COVID-19 a été citée par la majorité des entreprises (7 sur 10) comme frein à la mise en place d'activités à caractère RSE.

Les freins sont repris par catégories d'activités RSE présentées ci-dessus et sont synthétisés dans le Tableau 9. Les freins relatifs au core business de la société ne sont pas discutés dans cette étude.

| <b>Motivations:</b>                               | Nbr de sociétés |
|---------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Relatives aux employés</b>                     |                 |
| - désintéressées                                  | 10              |
| bien-être des employés                            | 8               |
| cohésion de groupe                                | 7               |
| ambiance de travail                               | 4               |
| - intéressées                                     | 9               |
| fidélisation                                      | 9               |
| <b>Relatives à l'environnement</b>                |                 |
| - pragmatiques                                    | 6               |
| rentables                                         | 4               |
| - purement écologiques                            | 5               |
| volonté du management                             | 5               |
| demande des employés                              | 4               |
| - image de marque/verte                           | 3               |
| - suivre le mouvement/opportuniste/poids sociétal | 4               |
| <b>Relatives à la communauté</b>                  | NA              |

| <b>Freins:</b>                         | Nbr de sociétés |
|----------------------------------------|-----------------|
| <b>Général : COVID</b>                 | 7               |
| <b>Relatifs aux employés</b>           | 3               |
| <b>Relatifs à l'environnement</b>      |                 |
| - en général: autres priorités         | 5               |
| - liés à l'argent                      | 9               |
| - liés au temps/staff                  | 5               |
| - liés aux réglementations             | 3               |
| - liés aux contraintes techniques      | 7               |
| - liés à l'impression d'en faire assez | 3               |
| - liés au manque de questionnement     | NA              |
| <b>Relatifs à la communauté</b>        | 1               |
| <b>Relatifs aux fournisseurs</b>       | 2               |

Tableaux 8 et 9 : Motivations et Freins aux initiatives RSE dans les PME du pôle BioWin

#### 4.5.1 Relatifs aux employés

Aucun frein significatif n'a pu être identifié relatif à la mise en place d'activités au bénéfice des employés. Seules 4 observations mineures et non redondantes (formulées chacune par une seule entreprise) ont été enregistrées. Ceci est très peu quand on considère qu'en termes de motivations, c'est cette catégorie qui rassemble le plus grand nombre de citations positives

On peut donc tirer une première conclusion que la mise en place de ces activités est essentiellement perçue comme bénéfique par les entreprises.

#### 4.5.2 Relatifs à l'environnement

La moitié des répondant ont annoncé que, de façon générale, ils avaient d'autres priorités que la mise en place d'initiatives environnementales. Ces priorités peuvent se décliner de plusieurs façons. D'une part, 9 entreprises sur 10 ont cité un frein lié à l'argent qu'il s'agisse du fait que cela représente un important investissement (7 sur 10) ou qu'elles ne génèrent pas de bénéfices propres et donc, n'ont pas de budget à allouer (2 sur 10). D'autre part, le manque de temps a été cité par la moitié des entreprises. En ce qui concerne les entreprises travaillant dans l'IVD, une priorité importante est d'ordre réglementaire. En effet, d'ici 2022, pour continuer à commercialiser leurs produits, ces sociétés doivent obtenir une nouvelle certification : l'IVDR. Cette priorité a été citée par 3 des 6 sociétés d'IVD.

*« Il y a un principe de base dans les PME, c'est qu'une PME se gère par sa trésorerie.*

*L'investissement peut être un frein parce qu'effectivement l'écologie coûte quand même, il ne faut pas se leurrer. » (Interview 6)*

L'aspect réglementaire représente un frein en soi pour ces trois sociétés. En effet, dans le domaine de l'IVD, si un changement est fait à la trousse de diagnostic à des fins écologiques (ou autres), comme changer un plastique ou modifier des conditions de transport, la société doit pouvoir prouver de façon extensive que la stabilité et les performances restent inchangées. Cela représente des surcharges de travail et des investissements de temps et d'argent.

*« L'autre problème, c'est vraiment la réglementation qui impose des exigences qui limitent et restreignent vraiment la liberté de changement. » (Interview 8)*

Un frein largement rencontré est constitué par les contraintes d'ordre technique. Celles-ci sont multiples et variées. On peut par exemple citer : la location des locaux, les transports de produits à -20°C, les envois internationaux, le manque de place pour l'installation de bornes électriques, l'entretien des installations spécifiques, etc. Ce sont autant de contraintes qui rendent

compliquées les initiatives. Les difficultés de quantifier les efforts ont été également pointées du doigt par 2 entreprises.

*« [...] nous n'avons même pas une photo précise de l'empreinte carbone de la société pour pouvoir aller dans cette voie-là, il faudrait déjà avoir une photo de ce qu'on émet aujourd'hui comparativement à demain. » (Interview 1)*

Il est intéressant de noter qu'à l'interrogation « Avez-vous déjà été questionné à ce sujet par vos fournisseurs/clients/employés ? », seulement deux entreprises ont répondu par l'affirmative en interne et 4 en externe. Ces 4 entreprises avaient répondu à des appels d'offres où une clause liée aux considérations environnementales était incluse. Cet aspect est classé dans les freins car le faible questionnement pourrait démotiver les entreprises à prendre des initiatives.

L'impression d'en faire assez et d'avoir un faible impact sur l'environnement a fait écho dans 3 sociétés et se traduit par le type de phrase « tout ce que l'on peut faire, on le fait ». Cela exprime non seulement l'impression d'en faire assez mais également un manque d'inspiration concernant des initiatives additionnelles possibles. Les 3 entreprises ayant eu ces réflexions sont des entreprises n'ayant que peu d'activités de production interne.

#### 4.5.3 Relatifs à la communauté

Aucun frein significatif n'a pu être identifié relatif à la mise en place d'activités au bénéfice de la communauté.

De manière générale, ce sujet fut le moins évoqué lors des interviews. Cela peut s'expliquer par le faible nombre d'activités de ce type mises en place.

#### 4.6 Baguette magique

Une des dernières questions des interviews était « Dans le meilleur des mondes, si vous aviez une baguette magique, qu'est-ce que vous aimeriez que votre entreprise fasse en matière de responsabilité environnementale, sociale, gouvernance et/ou éthique ? ». Celle-ci avait pour but de comprendre ce qui tenait à cœur des entreprises. Les intentions sont reprises dans le Tableau 10.

8 entreprises sur 10 ont répondu une ou plusieurs activités en lien avec l'écologie, 4 sur 10 en lien avec le bien-être des employés et 2 sur 10 en lien avec la communauté.

*« Je pense que ce qui serait vraiment idéal, ce serait d'avoir des bâtiments qui seraient complètement autonomes en termes d'énergie, en termes d'alimentation d'eau éventuellement, pouvoir faire du circuit court pour toute une série de choses. » (Interview 8)*



*« En tant qu'entreprise, moi ce que j'aimerais vraiment bien faire, c'est créer une culture d'entreprise qui soit liée aux deux valeurs qui me sont très chères : premièrement l'écologie et deuxièmement le bien-être au travail. » (Interview 9)*

Spontanément, 6 entreprises sur 10 avaient déjà cité des activités qu'elles souhaiteraient ou qu'elles envisageaient mettre en place. 5 entreprises sur 6 ont nommé une activité en lien avec l'écologie, 2 sur 6 en lien avec le bien-être des employés et 1 sur 6 en lien avec la communauté.

Le ratio reste donc globalement le même entre les deux types de sondages et il est donc supposé que ces proportions soient représentatives de la volonté des entreprises.

Ainsi, il semblerait qu'en retirant l'ensemble des freins rencontrés (« dans le meilleur des mondes »), les PME souhaiteraient en faire davantage concernant le volet écologique. On peut donc poser deux hypothèses non-exclusives. Soit, étant donné qu'un certain nombre d'activités dédiées aux employés sont déjà mises en place, les entreprises souhaitent à présent se tourner vers l'écologie. Soit, les freins rencontrés sont tellement importants, que les PME, même si elles le souhaitaient, prennent peu d'initiatives écologiques.

Les activités liées à la communauté restent, quant à elles, une fois de plus, minoritaires.

| <b>Intentions/volontés futures :</b> | Nbr de sociétés |
|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Relatives à l'environnement</b>   | 8               |
| <b>Relatives aux employés</b>        | 4               |
| <b>Relatives à la communauté</b>     | 2               |

Tableau 10 : Intentions/volontés futures d'initiatives RSE dans le PME du pôle BioWin



## Chapitre 5 : Discussions

Le présent chapitre a pour but de comparer les résultats obtenus sur le terrain avec la littérature et nos hypothèses formulées dans le Tableau 5.

### 5.1 Comparaison des activités et des parties prenantes

#### ○ Similitudes

Dans l'article de Bustamante, il a été mis en évidence que la première activité liée à la RSE présentée sur les sites internet des entreprises biotech était la mission de l'entreprise (Pérez-Bustamante, 2013). Lors des interviews, 6 entreprises sur les 10 ont naturellement déclaré leur core business comme faisant partie des activités de RSE.

*« Parce qu'on n'a pas besoin de beaucoup réfléchir pour savoir quel est notre impact justement. Quand on fait du diagnostic in vitro en général, on participe à l'amélioration de la santé des gens. »* (Interview 6)

D'autre part, en ce qui concerne les PME en général, Aka et Labelle avaient montré que les activités mises en place par les PME sont graduelles et à petite échelle et permettent de répondre aux préoccupations des employés, de soutenir la communauté et de respecter l'environnement (Aka & Labelle, 2010). Ces constatations sont à peu de chose près ce qui a été observé lors des interviews. Les initiatives étaient majoritairement modestes, à l'exception d'investissements plus importants à but écologique, et les trois catégories (employés, environnement et communauté) ont été citées.

De façon plus détaillée, on retrouve bien, parmi les pratiques environnementales citées par Aka et Labelle, l'achat de fournitures recyclées, les comités environnementaux, le recyclage des déchets et la réduction des consommations énergétiques.

Dans le cadre des PME de pôle, on peut également ajouter une hiérarchisation claire des catégories citées. Le nombre le plus élevé d'activités était dédié aux employés (environ la moitié), suivait ensuite l'environnement et enfin, la communauté. Cette dernière fut la moins citée, environ 3 fois moins que celle relative à l'environnement et 6 fois moins que celle relative aux employés.

#### ○ Différences

A la différence de ce que nous avons observé, Bustamante, en analysant les sites web des sociétés biotech, a principalement mis en évidence des activités tournées vers la communauté.

Ainsi les parties-prenantes les plus souvent citées étaient les patients, les acteurs du monde médical et en cinquième position la communauté qui entoure la société (Pérez-Bustamante, 2013). Les employés, quant à eux, n'étaient mentionnés qu'en 4<sup>ème</sup> position.

Dans les résultats de la présente étude, les patients et acteurs médicaux ont été regroupés dans la rubrique « communauté » car ils ont été peu cités et les activités dédiées à la communauté étaient minoritaires.

Ces différences peuvent être dues à deux aspects. D'une part, les sites web analysés appartenaient à des grosses sociétés cotées au Dow Jones et non à des PME. D'autre part, les méthodologies entre les deux études divergent : analyse de sites web pour l'une et interviews en profondeur pour l'autre. Ainsi, les sites web de sociétés cotées utilisent la communication de leurs pratiques RSE à but stratégique pour créer de la sympathie et obtenir le soutien d'actionnaires potentiels. Il est possible que si les sociétés cotées avaient été interviewées, le résultat aurait été légèrement différent.

La transparence et les actions éthiques, citées dans l'article de Bustamante, n'ont pas été évoquées par les PME. La raison de cette différence est probablement liée au fait que les grosses sociétés sont davantage exposées aux scandales médiatiques et doivent donc s'en prémunir.

Contrairement aux activités prédites par Aka et Labelle, lors des interviews, on n'a pas rencontré d'audits environnementaux, de transformations de ligne de production, de systèmes intégrés et de monitoring de la gestion environnementale et des certifications. En effet, les activités des PME du pôle étaient isolées et non-formalisées et ne reflétaient aucun objectif précis. Des initiatives concernant la production étaient bien présentes mais ne s'appliquaient qu'à des postes précis tel que le packaging. Les sources de ces différences seront discutées dans les paragraphes dédiés aux freins car il semblerait que les PME biotech rencontrent davantage de freins que les PME en général pour aller plus loin dans leurs démarches de RSE.

En conclusion, les initiatives de RSE des PME du pôle sont graduelles, à petite échelle et axées, par ordre décroissant, sur les employés, l'environnement et, de façon minoritaire, sur la communauté. A l'inverse des grosses sociétés biotech, les PME du pôle ne focalisent pas leurs efforts sur les parties prenantes de la communauté, ni sur les actionnaires et les fournisseurs, mais bien sur leurs employés. La transparence et les actions éthiques ne sont pas des thèmes

abordés par les PME. En revanche, la mission est un élément important de leur politique RSE. Il est également à noter que les PME du pôle ne formalisent pas leurs actions.

## 5.2 Comparaison des motivations

### ○ Similitudes

Comme discuté dans la littérature, un avantage connu de la RSE est la rétention des employés. Cela ne fait pas défaut dans les PME du pôle BioWin, qui, à l'exception d'une seule ont cité à l'unanimité cette motivation. Il est à noter que nous avons observé des motivations qui, bien qu'en lien avec les employés, étaient désintéressées et non liées directement à la rétention. Les PME biotech wallonnes font face à une pénurie de main d'œuvre (le Forem, 2021) et subissent une forte pression salariale des plus grandes entreprises voisines. Ainsi, il semblerait qu'elles mettent en place des activités dédiées à leurs employés dans le but de fidéliser ceux-ci et de créer un sentiment d'appartenance.

*« Oui, parce que qu'on voit, plus dans la jeune que dans la « vieille » génération, c'est la recherche du bien-être au travail. [...] Et donc, notre problème, c'est vraiment de garder les 5 à 20 (ans d'expérience) et de garder l'expertise [...], en fait, les jeunes l'absorbent puis vont faire valoriser ça ailleurs. Et donc, c'est vraiment un problème, ça met quand même beaucoup de pression sur l'organisation à deux niveaux. Un niveau qui est qu'on est en recherche permanente, et ça, c'est quand même dur parce que la formation ça pèse aussi sur ceux qui sont là. Et ensuite parce que ça nous met quand même une certaine pression par rapport à l'administration des salaires. C'est-à-dire qu'évidemment ils partent pour aller faire valoriser ce qu'ils ont ailleurs. Et d'un autre côté, on ne peut pas se permettre de se faire s'envoler les salaires au plafond. On est entouré de boîtes pharmas ici et ils seront toujours mieux payés ailleurs. » (Interview 1)*

En ce qui concerne les motivations aux initiatives liées au développement durable, notre hypothèse de motif purement environnemental est bien vérifiée. La source de cette motivation est aussi bien à l'initiative du management qu'à la demande des employés.

*« On a une sensibilité par rapport à ça. [...] On est une équipe relativement jeune, donc directement sensibilisée par rapport à ce sujet. » (Interview 9)*

D'autre part, l'hypothèse de compensation pour les actions négatives se vérifie partiellement. En effet, les PME mettent en place des activités pour compenser leur consommation en énergie

mais ne les perçoivent pas comme une contrepartie d'actions négatives mais plutôt comme un investissement rentable.

- Différences

Dans les hypothèses du travail, il a été prédit que les entreprises biotech considèreraient leurs engagements RSE comme une contrepartie envers la société publique car elles reçoivent notamment des subsides en raison du caractère incertain de leurs recherches. Or, suite aux interviews des PME biotech, il n'en est rien. Bien qu'elles soient financées par des subsides, spontanément, elles n'ont pas fait mention de dette particulière envers la société.

Il avait également été prédit qu'une motivation générale était la recherche de compétitivité et de légitimation, desquelles découlent l'attraction et la rétention des clients. Cette motivation n'a pas été mentionnée par les PME, qui plus est, le manque de demande provenant des clients a été cité comme un frein. 4 sociétés ont fait face à une demande via des appels d'offres français mais une charte rédigée sans preuve officielle pouvait parfois simplement accompagner l'offre.

*« Mais d'un point de vue logistique, l'investissement pour pouvoir y arriver est gigantesque et il y a zéro demande de la part du client. C'est vraiment juste pour nous qu'on le ferait, pour notre culture d'entreprise, ou nos valeurs » (Interview 9)*

Il se peut que la spécificité des produits commercialisés par les sociétés biotech soit telle que les exigences des clients n'incluent pas d'engagement particulier en termes de RSE. Par exemple, en ce qui concerne le secteur de l'IVD, les clients attachent probablement davantage d'importance à la qualité (par exemple la spécificité et la sensibilité de la trousse) et au prix par test. Cela pourrait être vérifié en regardant dans les appels d'offres la cote des critères prix/qualité par rapport aux engagements écologiques ou de RSE.

En ce qui concerne l'image positive et l'attraction de talents et des investisseurs, la première a été citée par trois entreprises mais pas les deux suivantes. De plus, aucune des sociétés n'a déclaré communiquer les actions en externe, ce qui implique que ces trois motivations ne sont pas cruciales pour les PME de BioWin. Cela est peut-être dû au fait qu'elles misent davantage sur leur core business pour attirer la sympathie et les chercheurs d'emplois.

En résumé, les PME du pôle n'utilisent pas la RSE comme élément de différenciation pour augmenter leur compétitivité et leur attractivité auprès des clients, des investisseurs, des futurs employés ou des actionnaires. Les motivations principales du pôle sont : pour les activités

dédiées aux employés, la rétention des employés mais aussi leur bien-être, et pour les activités dédiées aux développement durable, être gratifié d'investissements rentables et par pure considération écologique.

### 5.3 Comparaison des freins

#### ○ Similitudes

Les hypothèses avançant que les PME font face à un manque de liquidités, de ressources humaines et de temps se vérifient dans les PME BioWin. En effet, en général, elles ont d'autres priorités que l'instauration de politiques de RSE.

*« Et donc sincèrement, la diminution des gaz à effet de serre, c'est environ en position 150 sur ma liste. Je n'ai pas le temps de m'en occuper pour l'instant, et donc, voilà, on fait des choses mais à notre petite échelle, [...] » (Interview 1)*

Une hypothèse qui se vérifie également est que la demande et les questionnements internes et externes à l'entreprise sont faibles et qu'ils n'encouragent pas les entreprises à prendre des initiatives.

En ce qui concerne l'hypothèse du manque d'information et de sensibilisation, bien que les PME montrent une volonté de mettre en place des initiatives comme nous l'avons vu dans la question de la « baguette magique », 3 PME ont déclaré avoir l'impression d'en faire assez. D'autre part, 2 PME ont exprimé le besoin de quantifier leurs efforts pour estimer si elles en faisaient assez ou non et avoir ainsi des objectifs d'amélioration. Une PME a mentionné le fait de ne pas avoir d'inspiration quant aux activités à mettre en place. Il semblerait donc que, bien qu'ils ne soient pas généralisés, une réelle demande et un besoin d'information se fassent sentir au sein des PME.

Un frein largement rencontré lors des interviews est constitué par les contraintes d'ordre technique. Cela rejoint l'hypothèse émise précédemment. Il serait important de décortiquer une à une les contraintes citées et d'en vérifier la véracité, celles-ci étant peut-être basées sur des aprioris. Une des contraintes citées était, par exemple, l'efficacité des panneaux solaires. Il est possible qu'il y ait quelques années, les panneaux solaires étaient moins efficaces et qu'à présent, de nouvelles estimations prouveraient l'investissement rentable.

Nos résultats ont montré que seules trois sociétés disent utiliser leurs pratiques RSE pour soutenir leur image de marque. Cela est en contradiction avec le fait qu'aucune entreprise n'a déclaré communiquer en externe leurs pratiques. On peut donc en conclure que globalement,

comme le supposait notre hypothèse, les PME sont peu soucieuses de leur image RSE. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles n'utilisent pas leur pratiques RSE pour attirer des investisseurs ou des clients. En effet, la majorité des entreprises interrogées vendent une large proportion de leurs produits à l'international. Ainsi des actions philanthropiques locales n'ont que peu d'impact sur leurs ventes.

*« Jusqu'à présent, étant une société de diagnostic in vitro dont les clients sont des laboratoires, on n'a pas d'impact sur le plan public. Donc, on peut très bien faire parler de nous, mais par rapport à notre public cible stratégique, le retour est très faible. »* (Interview

6)

- Différences

Les problèmes de gouvernance n'ont pas été mis en avant dans les PME. Étant donné que les interviews ont été effectuées avec les dirigeants ou un membre du management, il est peu probable que si un problème de gouvernance existait, il ait été dévoilé.

En ce qui concerne le manque de lien coûts-bénéfice, une seule entreprise a fortement insisté sur le retour sur investissement que doit toujours prendre en compte une PME quand elle entreprend une action quelle qu'elle soit. Cependant, dans la majorité des PME, cet élément n'a pas été soulevé ; les freins liés à l'argent concernaient d'avantage l'investissement important de base. De plus, une fois l'investissement fait, les PME ayant installé des panneaux solaires, par exemple, le trouvaient rentable.

Dans les hypothèses du travail, nous avons supposé que comme les PME en général, nous rencontrerions un frein lié aux réglementations concernant les certifications environnementales. En revanche, dans notre cas, les freins liés aux réglementations étaient plutôt en lien avec l'activité des entreprises et les certifications à acquérir pour pouvoir commercialiser les produits. Nous avons notamment mentionné l'IVDR dans les sociétés actives dans le diagnostic in vitro. Cependant, qu'il s'agisse de réglementations d'une sorte ou d'une autre, les surcharges administratives restent l'obstacle clé.

*« C'est encore moins évident maintenant avec les nouvelles réglementations qui imposent systématiquement que lorsqu'il y a un changement de ce type-là, ça nous impose une surcharge administrative qui est rédhibitoire. »* (Interview 8)

La dernière hypothèse de frein était la dépendance aux fournisseurs. Cela a été relevé par une seule PME. Étant donné que la large majorité des PME n'a pas montré d'intentions d'inclure



des critères écologiques ou sociaux dans le choix de leurs fournisseurs, ce frein n'a pas été largement discuté.

En résumé, les PME du pôle font face à un manque de liquidités, de ressources humaines et de temps et ne sont que peu questionnées en interne ou en externe sur leurs engagements RSE. Les contraintes d'ordre de techniques sont variées et mériteraient une attention particulière car des solutions existent peut-être déjà. Les barrières réglementaires, quant à elles, portent sur la commercialisation et semblent être propres au secteur IVD. Malgré ces nombreux freins, les PME montrent une volonté d'en faire plus et certaines sont en demande d'informations et de soutien pour avancer dans leurs démarches.



## Chapitre 6 : Conclusions

### 6.1 Résumé

Les PME du pôle BioWin, comme beaucoup d'autres PME, font face à un manque de liquidités, de ressources humaines et de temps. Ainsi, elles ont d'autres priorités que l'instauration de politiques de RSE. Cependant lors de notre étude, nous avons remarqué que, naturellement, elles avaient mis en place, à petite échelle, un large nombre d'activités pouvant être considérées comme liées à la RSE.

Nous avons distingué 3 catégories d'actions ; celles dédiées aux employés, à l'environnement et à la communauté. A l'inverse des grosses sociétés biotech, nous n'avons pas rencontré d'actions éthiques et liées à la transparence. Le nombre le plus élevé d'actions citées était dédié aux employés, nous permettant de dégager que la partie prenante la plus importante pour les PME du pôle sont ces derniers. Comme nous l'avons indiqué précédemment l'industrie biotechnologique est caractérisée par un haut niveau technologique et d'innovation qui se reflète dans la qualité élevée de la formation et la rareté des profils recherchés. De plus en Wallonie, en raison de la présence de nombreux parcs scientifiques et de la pénurie de main d'œuvre dans le secteur, la concurrence à l'emploi est rude. Etant donné leurs budgets parfois serrés, les PME rivalisent difficilement en termes salariaux avec les grosses sociétés. Ainsi, il n'est pas surprenant que les PME misent sur le bien-être des employés pour les fidéliser via des politiques RH adaptées et des aménagements agréables. De plus, les petites attentions dédiées au personnel sont peu coûteuses et ont un réel impact sur l'ambiance et la motivation des employés. Vu le domaine d'activité des PME qui ont un réel rôle à jouer en termes de santé publique, la mission ou le core business des entreprises fait naturellement partie de la politique RSE des PME.

En ce qui concerne les autres motivations, nous avons observé que les PME du pôle n'utilisent pas la RSE comme élément de différenciation pour augmenter leur compétitivité et leur attractivité auprès des clients, des investisseurs, des futurs employés ou des actionnaires. Concernant les clients, diverses hypothèses ont été émises. Tout d'abord, comme beaucoup de PME biotech écoulent une grande partie de leurs produits à l'international, l'impact des actions de RSE sur leurs ventes serait mineur. Ensuite, les sociétés ne sont pas interpellées fréquemment sur leurs engagements de RSE et ceci ne les encouragerait donc pas à en faire davantage. Enfin, la spécificité des produits pousserait les clients à faire passer les considérations sociales et écologiques au second plan.

Les motivations principales aux actions se rapportant à l'écologie sont tout d'abord purement liées à une sensibilité environnementale des managers ou des employés et ensuite, de façon pragmatique, à une compensation des ressources utilisées par l'entreprise.

Nous avons émis l'hypothèse qu'étant donné que les sociétés biotech basent leur développement sur des données publiques et dépendent fortement de subsides publics, celles-ci se sentiraient endettées envers la communauté. Or il n'en est rien. Il est possible qu'en contribuant à la santé publique, l'activité exercée par les PME les dispense de ces considérations. Les motivations relatives aux actions prises au bénéfice de la communauté n'ont pas été clairement explicitées. Ainsi, il est supposé qu'elles soient mises en place à des fins désintéressés.

Globalement, les initiatives liées au bien-être des employés ne sont pas sujettes à des freins dans les PME du pôle. Cependant, en ce qui concerne l'instauration de mesures environnementales, ces freins sont semblables à ceux rencontrés par les PME au sens large : le manque d'argent, de temps, de personnel, les contraintes techniques, et l'impression d'en faire assez pour certaines. Nous avons observé qu'un frein additionnel en ces années 2020-2021, était la crise sanitaire de la COVID. Celle-ci a empêché les PME de prendre des initiatives relatives à la RSE. Un frein supplémentaire, cette fois lié au secteur, réside dans les contraintes réglementaires. Nous avons vu, par exemple, que des sociétés d'in vitro diagnostic, même si elles souhaitaient réformer leur packaging ou les conditions d'envoi, devraient retester extensivement les caractéristiques de leurs trousseaux avant de pouvoir effectuer les changements. S'ajoutent à cela, les nouvelles réglementations pour la simple commercialisation des trousseaux qui repoussent davantage les considérations écologiques au second plan.

La RSE fait naturellement partie des PME du pôle BioWin et une réelle volonté d'en faire plus a été identifiée, particulièrement en matière de développement durable. Nous allons expliciter ci-dessous qu'en aidant les PME, par exemple en les informant et en leur fournissant les outils pour réduire les freins identifiés, le secteur pourrait jouer sa part dans la lutte contre le réchauffement climatique et maximiser la rétention et l'attraction des talents face aux grosses sociétés.

## 6.2 Implications managériales

Avant d'entrer dans les implications managériales découlant de notre étude, nous nous devons de marquer un point important : le manque de quantification des impacts environnementaux propres au secteur. Nous n'avons, en effet, pas trouvé de données spécifiques au secteur que ce

soit en termes d'émission de gaz à effet de serre, de consommation d'énergie ou de production de déchets.

Nous avons cependant identifié un article mettant en évidence, les émissions importantes de CO<sub>2</sub> des grosses sociétés pharmaceutiques aux Etats-Unis. Cette même étude a mis en évidence que, dans l'objectif de contribuer aux engagements de réduction de 28% de l'ex-administration Obama dans l'accord de Paris, le secteur pharma US devait réduire de 58.6% ses propres émissions d'ici 2025 (Belkhir & Elmeligi, 2019).

Ainsi, on peut supposer que l'impact du secteur en Belgique soit également important. Une première étape serait donc de quantifier via un ensemble d'indicateurs (pas seulement un bilan carbone), l'impact du secteur et particulièrement, dans le cas qui nous intéresse ici, des PME. Cela nous permettrait d'identifier les postes qui exercent une influence importante sur l'environnement et ainsi, de formuler des propositions d'actions concrètes et justifiées.

- Pistes pour favoriser la rétention des employés et l'attractivité de nouveaux talents

Suite aux résultats de cette étude, on ne peut qu'encourager les PME à continuer à mettre en place des activités dédiées à la RSE. Comme nous l'avons vu précédemment l'idée qu'un employé se fait de lui-même est influencée par son appartenance à une organisation. Ainsi, un employé qui se retrouve dans les valeurs de la société, aura d'avantage tendance à rester en place.

Même si elles sont modestes, de nombreuses actions sont mises en place. Cependant, ces actions ne font pas partie d'une stratégie claire et cohérente. Ainsi, une étape conseillée aux PME serait de formaliser une stratégie de RSE.

Pour ce faire, différentes possibilités existent et seront discutées dans les paragraphes suivants. Nous pouvons déjà citer l'outil Sustatool du gouvernement flamand qui propose un processus en 5 étapes et un tableau de bord personnalisable en fonction des thèmes de durabilité que la société souhaite aborder. Pour chaque thème, Sustatool propose des actions et des KPI pour vérifier l'efficacité des initiatives (MVO Vlaanderen, n.d.).

Une fois formalisée, une communication pourrait être organisée sur les démarches prises. En effet, les PME du pôle ne communiquent pas suffisamment sur ce sujet au grand public. C'est une faiblesse, car dans un milieu en pénurie de main d'œuvre, il serait intéressant d'augmenter la communication des actions. Cela est appuyé par la « théorie de la signalisation » que nous avons vue dans le chapitre dédié à la revue de littérature. Celle-ci suggère que la communication

des initiatives de RSE permet d'envoyer des signaux sur les valeurs de la société aux chercheurs d'emploi et ainsi, qu'ils se projettent dans les conditions de travail (Fombrun et al., 2000). De plus, même durant les périodes où les actions se font rares, les sociétés pourraient communiquer sur leur mission et leur core business en fonction de leur domaine d'activité. On peut par exemple prendre en référence la société biotech Lonza qui, d'une part, a un onglet dédié à la RSE sur son site web (Lonza, 2021) et, d'autre part, publie régulièrement sur ses engagements sociaux et écologiques sur son compte LinkedIn. Le fait de construire une stratégie de RSE et de communication claire permet d'éviter que ces messages soient perçus comme du « greenwashing ».

Enfin, on peut rappeler le nouveau contrat employeur-employé proposé dans le «2019 Eldeman Trust Barometer ». L'employeur doit mener le changement : être inspirant et former la main d'œuvre du futur. L'employeur doit donner voix au chapitre à ses employés, leur créer des opportunités et les informer. L'entreprise doit résoudre les problèmes à un niveau local et doit améliorer les conditions de vie de la communauté dans laquelle elle est implantée. Et enfin, le CEO doit montrer l'exemple en incarnant les valeurs de la société et en s'engageant aussi bien en interne qu'en externe (Edelman, 2019).

- Lutter contre les freins identifiés

Nous avons identifié différents freins aux initiatives environnementales rencontrés par les PME du pôle. Les freins liés aux réglementations propres au secteur ne sont pas discutés ici étant donné qu'il s'agit d'exigences légales.

Le premier frein était lié à l'aspect monétaire. Lors de nos interviews, nous avons pu noter différentes actions à faible budget tel qu'utiliser du papier recyclé, ne pas conserver ses mails inutilement, éliminer les consommables, utiliser des chips de transport en fécule de maïs plutôt qu'en plastique, gérer ses ressources. Dans le Chapitre 1 : Introduction, nous avons, par exemple, vu l'importance du chauffage dans les émissions de gaz à effet de serre. Cependant, bien qu'elles consistent en un premier pas vers un mode de vie plus écologique, l'impact de ces petites actions à moindre coût est assez faible. Dans la suite de l'exposé, nous proposons des solutions basées sur la mutualisation qui permettent d'avoir un impact plus important en réduisant également les coûts.

En ce qui concerne les voitures de société, d'un point de vue monétaire, une réforme fiscale a eu lieu dans le but de verdir le parc automobile des voitures de société belges. D'ici 2026, les voitures électriques seront déductibles à 100% (Ridole, 2021). Cependant, la voiture électrique

est controversée. En effet, bien que moins polluante que la voiture à essence dans sa phase d'utilisation, la voiture électrique a été estimée avoir un impact deux fois plus élevé dans sa phase de production. Cela est notamment dû à la production des batteries utilisées. D'autre part, un élément important est la source d'électricité utilisée pour recharger ces batteries (Commission de l'éthique en science et en technologie de Québec, 2019). En Belgique, en 2020, 39% de l'électricité était fournie par l'énergie nucléaire, 34% par les énergies fossiles et 19% seulement par les énergies renouvelables solaires et éoliennes off et on-shore (Figure 4)(Elia, 2020). Sans parler des considérations éthiques quant à l'extraction des minerais utilisés pour les batteries, il semblerait que la voiture électrique ne soit pas l'élément miracle d'un point de vue environnemental et social à l'heure actuelle.

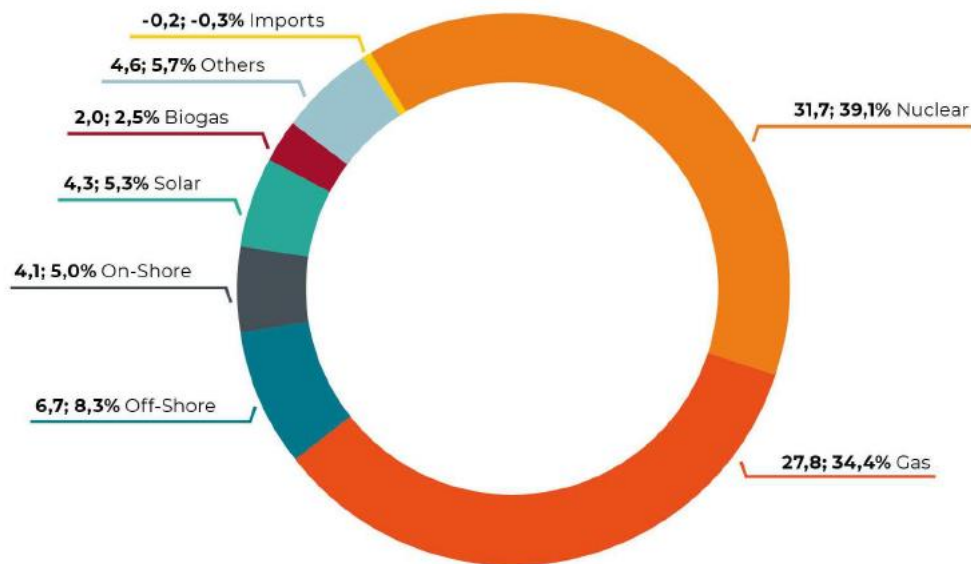


Figure 4. Mix électrique 2020 de la Belgique (Elia, 2020)

La réforme citée ci-dessus ne porte pas que sur les voitures électriques, elle modifie également le budget mobilité pour qu'il soit plus flexible et étendu à d'autres moyens de transports durables. On peut par exemple citer le financement de prêts vélos, d'abonnements de transports publics ou d'indemnités piétons (Ridole, 2021).

Le deuxième frein cité par les PME du pôle était lié au manque de temps. Pour pallier ce problème, des sociétés de consultance dédiées existent afin d'accompagner les entreprises dans leur démarche. On peut par exemple citer Smart2circle ou Positive Impact. Ces sociétés proposent leurs services pour quantifier l'impact environnemental de l'entreprise par exemple via un bilan carbone, pour aider à construire la stratégie RSE et à la communiquer.

Le troisième frein a trait aux contraintes techniques. Une des contraintes citées était l'installation de bornes nécessaires aux voitures électriques. Des aides sont à présent disponibles grâce à la réforme fiscale précédemment citée ; celle-ci inclut, en effet, une déduction fiscale de 200% pour les entreprises qui installent des bornes accessibles au public. Cela devrait donc encourager les entreprises encore hésitantes. Si la contrainte est davantage liée à l'encombrement plutôt qu'au coût, les sociétés pourraient envisager de collaborer avec des sociétés voisines pour négocier des mises en commun de bornes.

Une contrainte également citée était le manque de quantification des efforts. Comme nous l'avons vu, des entreprises de consultance peuvent aider les entreprises dans cette tâche. La location de bâtiments est un frein important pour les sociétés souhaitant en faire plus pour l'environnement. Une solution pour ces entreprises serait d'intégrer un projet de mutualisation d'énergie verte créée localement. Cela permet aux PME d'investir dans les énergies renouvelables même lorsqu'elles ne disposent pas des infrastructures nécessaires. Ces projets sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Concernant les freins liés à l'impression d'en faire assez, les groupements d'entreprise, tels que BioWin, ont un rôle à jouer sur l'information et la conscientisation de leurs membres. Des outils sont discutés ci-dessous.

- Trouver l'inspiration

Dans cette étude, nous avons recensé environ 90 activités mises en place par le PME. Celles-ci sont reprises en Annexes 3. Cela représente un large panel d'options qui pourraient être mises à disposition des sociétés qui souhaiteraient avoir de l'inspiration. Elles pourraient ainsi, en fonction de leur priorité (employé, environnement, communauté) obtenir une liste d'actions réalisables. Cependant, des outils structurés existent et nous avons déjà cité Sustatool (MVO Vlaanderen, n.d.).

Au niveau européen, la Commission a créé l'initiative Switch2Green qui a lancé un plan d'action « vert » (Green Action Plan ou GAP) pour les PME dans le but de transformer les défis environnementaux en opportunité (European Commission, 2020). Le GAP comprend des informations dédiées à la sensibilisation mais aussi des outils tels qu'un guide pour améliorer le rendement des ressources dans les PME ou des astuces pour inclure l'économie circulaire dans son entreprise.



On peut également citer les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Les dix-sept objectifs répondent aux défis mondiaux, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. L'ensemble de ces objectifs sont représentés en Figure 5. Une des particularités de l'outil est le fait qu'il aborde un très grand nombre de catégories relatives au développement durable sans les hiérarchiser. Cela permet donc à chacun d'agir en fonction de son domaine d'activité, au niveau de l'objectif pour lequel il a le plus de leviers ou par lequel il se sent le plus concerné (ONU, n.d.).



Figure 5. Les dix-sept objectifs de développement durable de l'ONU

Un outil concret pour les entreprises qui découle des ODD est proposé par le SDG Compass et a comme objectif d'accompagner les entreprises dans l'alignement de leurs stratégies ainsi que dans la mesure et la gestion de leur contribution aux ODD. Le guide de 30 pages est organisé en 5 étapes : la compréhension des ODD, la définition des priorités, la définition des objectifs, l'intégration et le reporting, et enfin la communication. Cet outil est spécifiquement dédié à la contribution des entreprises aux ODD (SDG Compass, 2016).

- Aller plus loin ensemble

Les sociétés biotech sont souvent regroupées en parcs scientifiques. L'organisation SPoW (Science Park of Wallonia) regroupe 7 parcs disséminés en Wallonie. On peut citer le Liège Science park, Initialis à Mons, Crealys à Namur, l'Aéropole Science and Technology Park à Charleroi, le Louvain-la-Neuve Science Park, Novalis à Marche-en-Famenne et Qualitis à Enghien. Au sein de ces parcs, des initiatives voient le jour et permettent aux sociétés d'avoir un impact plus important via la mutualisation.

On peut mentionner par exemple l'initiative menée par l'Agence de Développement Territorial pour la province de Liège, le SPI, de développer des communautés d'énergie au sein des parcs d'activités économiques. Au niveau du Liège science park, une étude de faisabilité est en cours sur la mise en place d'un zoning à électricité durable. Le coût de l'énergie étant sans cesse à la hausse, le poids de la facture énergétique est une charge croissante pour les entreprises. Ainsi, la mise en place de ce projet permettra aux sociétés de réduire leurs coûts et d'être plus compétitives mais aussi d'avoir accès à un circuit court d'électricité. Le but à long terme est d'étendre ce projet à l'ensemble des parcs.

On peut également citer le Cluster TWEED (Technologie Wallonne Energie - Environnement et Développement durable), le Cluster Energie Durable Wallonie/Bruxelles, qui a été fondé en 2008 et qui compte 140 membres dont 85% sont des entreprises. Un projet ambitieux de TWEED est de mettre en place des communautés d'énergie en Wallonie suite au décret du 2 mai 2019 visant à favoriser le développement de celles-ci. Les différentes formes de partages d'énergie sont l'autoconsommation collective, les partages dans le cadre d'une communauté d'énergie renouvelable ou d'énergie citoyenne et la vente de pair à pair. Différents projets pilotes sont en cours actuellement et les entreprises regroupées en zoning ou en parc d'activités représentent un cadre idéal pour ces initiatives. Une des PME interviewées participe couramment à un de ces projets (Cluster TWEED, n.d.).

### 6.3 Implications théoriques

La littérature sur la RSE dans le secteur de la biotechnologie n'est que peu fournie. Seule une poignée d'articles ont pu être identifiés mais aucun ne portait sur les PME biotech précisément, et encore moins, belges ou wallonnes. Ainsi, notre étude contribue à alimenter cette niche de littérature.

Nous avons remarqué que les hypothèses formulées en relation directe avec le domaine biotech ne se sont que rarement vérifiées. Cela prouve donc que cette littérature mériterait d'être étayée.

En revanche, les hypothèses liées aux PME en général se sont majoritairement avérées exactes. Ainsi, on peut suggérer que les politiques de RSE des PME biotech se rapprochent fort des celles des PME, indépendamment de leur domaine d'activité.

#### 6.4 Limitations et suggestions pour de futures recherches

Comme discuté dans le Chapitre 3, il est possible que la présente étude soit entachée de biais.

L'analyse qualitative nous a permis de dégager les grandes tendances des questions posées. Cependant, celles-ci ne peuvent pas être généralisées car notre échantillon comprend seulement 10 sociétés. Pour confirmer nos résultats, il serait intéressant de mener une étude quantitative. Celle-ci pourrait ainsi être menée sur un échantillon plus large et vérifier les résultats de notre étude. La méthode quantitative permettrait également de s'affranchir du biais lié à la subjectivité d'interprétation des résultats obtenus lors de l'utilisation de la méthode qualitative.

D'autre part, il serait intéressant d'étendre l'étude quantitative aux grandes sociétés pour contribuer à combler les lacunes de la littérature dédiée à la biotech. Le territoire pourrait également être étendu, par exemple à l'ensemble de la Belgique, pour obtenir un plus large échantillon.

Enfin, nous avons mis en évidence le manque de données quant à l'impact environnemental du secteur étudié. Dans le but de pouvoir formuler des recommandations éclairées et concrètes aux sociétés, ces données devraient être générées.



## Bibliographies

- Aka, K. G., & Labelle, F. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la rspme : une analyse de la littérature des dix dernières années. *Administrative Sciences Association of Canada*.
- Bansal, P., Roth, K., Golden-Biddle, K., & Houghton, S. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 43, Issue 4). Winn.
- Belkhir, L., & Elmeligi, A. (2019). Carbon footprint of the global pharmaceutical industry and relative impact of its major players. *Journal of Cleaner Production*, 214, 185–194.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
- BioWin. (2018). *BioWin Annual Report*.
- BioWin. (2021a). <https://biowin.org/fr/ecosysteme/>.
- BioWin. (2021b). <https://biowin.org/fr/les-membres-biowin>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (H. New York, Ed.).
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39–48.
- Cluster TWEED. (n.d.). <http://clusters.wallonie.be/tweed-fr/>.
- Commission de l'éthique en science et en technologie de Québec. (2019). *La voiture électrique : un cadeau royal ou empoisonné?*. <https://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/actualites/ethique-hebdo/eh-2019-04-30/>.
- Commission des communautés européennes. (2001). *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Copernicus Climate Change Service. (2021). *Copernicus: 2020 warmest year on record for Europe; globally, 2020 ties with 2016 for warmest year recorded*. <https://climate.copernicus.eu/2020-warmest-year-record-europe-globally-2020-ties-2016-warmest-year-recorded>.
- Danish Technological Institute. (2015). *SMEs and the environment in the european union : main report*.
- Edelman. (2019). *2019 EDELMAN TRUST BAROMETER Global Report*.
- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020 Global Report*.
- Edward Freeman John McVea, R., Edward Freeman, R., McVea, J., in Hitt, F. M., Freeman, E., & Harrison, J. (1984). *A stakeholder approach to strategic management*.
- Elia. (2020). *Mix électrique 2020 en Belgique : la production renouvelable augmente de 31 % au cours d'une année marquée par la crise du Covid-19*. [https://www.elia.be/-/media/project/elia/shared/documents/press-releases/2021/20210107-mix-electrique-2020\\_fr.pdf](https://www.elia.be/-/media/project/elia/shared/documents/press-releases/2021/20210107-mix-electrique-2020_fr.pdf)

- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis. *SAGE Open*, 4(1), 215824401452263.
- European Commission. (2020). *Green Action Plan for SMEs - Turning environmental challenges into business opportunities*. July 2014.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). *Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*.
- Friedman, M. (1970, September). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122–126.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256.
- le Forem. (2021). <https://www.leforem.be/former/horizonemploi/metier/index-demande.html>.
- Lonza. (2021). <https://www.lonza.com/sustainability>.
- Macdonald, C. (2004). CURRENT OPINION Business Ethics 101 for the Biotech Industry. In *Biodrugs* (Vol. 18, Issue 2).
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. In *European Journal of General Practice* (Vol. 24, Issue 1, pp. 9–18). Taylor and Francis Ltd.
- MVO Vlaanderen. (n.d.). <https://www.mvovlaanderen.be/sustatool/algemeen>.
- OCDE. (2019). <https://www.oecd.org/fr/sti/tech-emergentes/definitionstatistiquedelabiotechnologiemiseajouren2005.htm>.
- ONU. (n.d.). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Pérez-Bustamante, G. (2013). How is corporate social responsibility addresses by biotech firms? A case study analysis. *Int. J. Learning and Change*, 7, 27–48.
- Porter M. and Kramer M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 9–21.
- Ridole, M. (2021). Que prévoit la réforme fiscale des voitures de société?. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/que-prevoit-la-reforme-fiscale-des-voitures-de-societe/10306555?L'Echo>.
- SDG Compass. (2016). *Le guide des ODD à destination des entreprises*.

- SPF Economie. (2016). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants*.  
<http://economie.fgov.be>
- SPF Santé publique. (2019a). <https://climat.be/changements-climatiques/causes/gaz-a-effet-de-serre>.
- SPF Santé publique. (2019b). <https://climat.be/changements-climatiques/causes/influence-de-l-homme>.
- SPF Santé publique. (2019c). <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/precipitations>.
- SPF Santé publique. (2019d). <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rechauffement-planetaire>.
- SPF Santé publique. (2019e). <https://climat.be/en-belgique/climat-et-emissions/changements-observees>.
- SPF Santé publique. (2019f). <https://climat.be/en-belgique/climat-et-emissions/emissions-des-gaz-a-effet-de-serre/emissions-par-secteur>.
- SPW. (n.d.). <http://clusters.wallonie.be/federateur-fr/qu-est-ce-qu-un-pole-de-competitivite.html?IDC=6475>.
- United Nations. (2005). *Paris Agreement*.
- United Nations. (2016). *Report of the Conference of the Parties on its twenty-first session, held in Paris from 30 November to 11 December 2015. Part one: Proceedings*.
- Vermeesch, M. (2018). *Les freins à la proactivité environnementale des PME*.

