



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

## **La RSE, un avantage concurrentiel chez BePark ?**

Promoteur : Mr. Thierry BRECHET  
Maître de Stage : Mr. Julien VANDELEENE

Mémoire-projet présenté par  
**Aymeric de Pret**

en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 crédits en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016



Avant tout, nous tenons à remercier notre promoteur, Mr. Thierry BRECHET, pour le regard critique qu'il a pu apporter à ce mémoire ainsi que pour le temps consacré à nous aiguiller.

Ce mémoire-projet n'aurait également jamais vu le jour sans l'aide et les conseils avisés de notre maître de stage, Julien VANDELEENE, et nous l'en remercions.

Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées, pour la qualité de leur accueil et leurs remarques pertinentes.

Finalement, nous n'oublierons pas de remercier nos parents qui nous ont prodigué des conseils avisés, ainsi qu'Hélène, qui nous a soutenu tout au long de ce mémoire.



## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La RSE comme levier stratégique dans les PME</b> .....	<b>3</b>
<b>1. La RSE : définitions, motivations et perspectives économiques</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Quelle place pour la RSE dans les PME ?</b> .....	<b>7</b>
2.1. La RSE cachée des PME.....	7
2.2. Les caractéristiques de la RSE dans les PME.....	8
2.3. Importance du dirigeant .....	10
<b>3. Quels apports de la théorie des parties prenantes?</b> .....	<b>11</b>
3.1. Quelles parties prenantes importantes? .....	11
3.2. La théorie des parties prenantes et la RSE dans les PME .....	14
<b>4. Les avantages stratégiques de la RSE dans les PME</b> .....	<b>15</b>
4.1. Intégration de la RSE dans la stratégie .....	15
4.2. Intégrer la RSE dans les PME .....	16
4.3. Quels avantages ? .....	18
<b>5. Comment valoriser efficacement sa politique RSE ?</b> .....	<b>20</b>
<b>Chapitre 2 : BePark, un business modèle enclin à la RSE?</b> .....	<b>22</b>
<b>1. BePark, une PME innovante</b> .....	<b>22</b>
<b>2. Quel contexte pour la RSE chez BePark ?</b> .....	<b>24</b>
2.1. Une proposition de valeur qui se tarit .....	25
2.2. Des relations précaires .....	26
2.3. Une réglementation responsable .....	27
<b>3. Quelle responsabilité sociétale pour BePark ?</b> .....	<b>28</b>
<b>4. La RSE : quels enjeux pour BePark ?</b> .....	<b>29</b>
<b>Chapitre 3 : Pourquoi interviewer les partenaires de BePark ?</b> .....	<b>32</b>
<b>1. Influence du stage</b> .....	<b>32</b>
<b>2. Méthodologie de recherche</b> .....	<b>34</b>
2.1 Interviews en face à face .....	34
2.2 Des interviews ciblées.....	34
2.3 Le guide d'entretien .....	37
<b>Chapitre 4 : Un projet RSE pour BePark</b> .....	<b>39</b>
<b>1. Quelles informations des interviews ?</b> .....	<b>39</b>
<b>2. Quelle confirmation pour notre analyse SWOT ?</b> .....	<b>41</b>
<b>3. Critères pour une stratégie RSE efficace chez BePark</b> .....	<b>47</b>
<b>4. Quelles propositions concrètes pour BePark ?</b> .....	<b>48</b>
<b>5. Un partenariat responsable pour BePark</b> .....	<b>51</b>
5.1. Des places de car-sharing dans les parkings BePark.....	51
5.2. Comment intégrer un tel partenariat chez BePark ? .....	53
<b>Conclusion</b> .....	<b>55</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>57</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>60</b>
<b>1. Guide d'entretien</b> .....	<b>60</b>
<b>2. Retranscriptions des interviews</b> .....	<b>60</b>
2.1. Interview Cofinimmo.....	60
2.2. Interview Bouygues Immobilier .....	60
2.3. Interview D'Ieteren Immobilier .....	60
2.4. Interview Delhaize.....	60
2.5. Interview Colruyt .....	60

2.6. Interview Carrefour .....	60
2.7. Interview Groupe Marriott.....	60
2.8. Interview Commune de Schaerbeek .....	60
2.9. Interview Propriétaire Indépendant .....	60

## Introduction

Depuis quelque temps déjà, il est devenu évident que la mobilité et la gestion du stationnement représentent des enjeux cruciaux pour la plupart des grandes villes européennes, qui s'y retrouvent quotidiennement confrontées. Selon le Service Public de Wallonie (2015, p. 4) « 30 % du trafic dans la capitale belge est lié à la recherche d'une place de stationnement ».

En 2011, Julien Vandeleene, alors tout juste diplômé, comprit l'opportunité sous-jacente à cette problématique et prit l'initiative de créer BePark, une PME active dans la mise à disposition de parkings privés au public, apportant ainsi le concept de park-sharing en Belgique. Ce concept ? Rendre accessible à des usagers de la route des parkings privés sous-utilisés appartenant notamment à des entreprises. Un hôtel ou une tour de bureau peuvent par exemple disposer de places excédentaires et les mettre à disposition de BePark qui se chargera de les commercialiser au public. L'accès étant octroyé grâce à une technologie utilisant les téléphones portables des utilisateurs.

Cependant, comme d'autres initiatives similaires ont vu le jour et grandi dans des pays limitrophes, BePark se retrouve confrontée à une concurrence croissante d'autres acteurs se positionnant sur le même créneau. Ainsi, malgré sa renommée et son réseau, BePark, pour subsister et continuer à grandir, doit innover afin de ne pas se laisser dépasser et rester un acteur majeur dans ce secteur. Pour cette entreprise, un axe de développement ne pourrait-il pas venir de la RSE ?

En effet, nombre de partenaires de BePark perçoivent déjà le business modèle de BePark comme intrinsèquement responsable, car celui-ci favorise une meilleure utilisation des parkings disponibles. Dès lors, ce mémoire-projet a pour but d'étudier la possibilité pour cette entreprise d'améliorer sa proposition de valeur en allant plus loin dans sa démarche RSE. L'objectif étant double : (i) Découvrir dans quelle mesure un engagement responsable de la part de BePark pourrait être source d'avantages concurrentiels, et, (ii) le cas échéant, proposer des projets concrets allant dans ce sens.

Il s'agit donc d'étudier l'impact de la RSE chez BePark, et ce en croisant différentes sources d'information. Neuf interviews ont été menées auprès de différents partenaires pour connaître leurs attentes. Les résultats ont servi à valider nos hypothèses basées sur notre revue de littérature, hypothèses qui synthétisaient les effets escomptés d'une démarche RSE chez BePark. C'est donc grâce à notre connaissance approfondie de l'entreprise, acquise durant quatre mois de stage en tant que Business Developer chez BePark, que nous avons pu analyser et synthétiser ces informations.

Sur base de cette analyse, nous avons pu tirer des conclusions quant à un éventuel développement de la RSE chez BePark et proposons dès lors des actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif recherché, à savoir une meilleure proposition de valeur amenant à un avantage concurrentiel significatif.

Pour en arriver là, il a donc premièrement fallu poser les bases théoriques nécessaires à la bonne compréhension du concept de RSE. De plus, BePark étant une PME, nous avons également cherché à en comprendre les caractéristiques intrinsèques ayant un impact sur la RSE. La théorie des parties prenantes nous fut également fort utile car BePark se situe au cœur d'un écosystème complexe de parties prenantes qu'il se doit de satisfaire.

Dans un second temps, nous aborderons le business modèle de BePark ainsi que les enjeux auxquels ils sont confrontés. Nous chercherons à comprendre pourquoi ses partenaires, propriétaires des parkings, représentent actuellement une des parties prenantes les plus importantes et justifierons pourquoi il est crucial de se concentrer sur eux. Nous étudierons également, sur base de la littérature, l'impact potentiel attendu de la RSE concernant les relations avec les partenaires. Nous aurons ainsi une base théorique sur laquelle comparer notre approche de terrain et donc les attentes de ces partenaires. Le lecteur retrouvera ensuite notre méthodologie de recherche qui justifie les choix réalisés. Nous prendrons également le temps d'expliquer l'influence que notre stage chez BePark a eu sur ce travail. De cette façon, le lecteur sera à même de comprendre le raisonnement sous-jacent de l'analyse des résultats.

Finalement, nous confronterons les informations recueillies lors d'interviews avec ce que nous avons conclu précédemment. Nous tenterons de valider nos hypothèses et proposerons plusieurs pistes de développement RSE sur bases des informations collectées. Nous développerons enfin un projet responsable, construit sur base des attentes des partenaires et que BePark pourrait être amené à développer dans le futur.

## Chapitre 1 : La RSE comme levier stratégique dans les PME

Nous poserons ici les bases théoriques nécessaires à la suite de ce travail. Nous baserons en effet nos hypothèses sur les enseignements que nous pourrions tirer de la littérature et établirons un plan d'action, notamment sur base d'outils théoriques développés ci-après. Pour ce faire, nous aborderons la responsabilité sociétale des entreprises dans sa globalité avant d'en comprendre les fondements pour les PME. Nous explorerons ensuite la théorie des parties prenantes et verrons que celle-ci peut être utilisée comme outil pour la mise en place de la RSE dans une entreprise, et particulièrement dans les PME. Suite à cela, nous étudierons le lien qu'il peut y avoir entre la RSE et la stratégie d'une entreprise. Nous verrons que cela peut mener au développement d'avantages concurrentiels non négligeables et aborderons une manière d'implémenter une politique RSE efficace dans une PME. Enfin, nous expliquerons la manière de communiquer et de valoriser les démarches RSE entreprises par une société.

### 1. La RSE : définitions, motivations et perspectives économiques

La responsabilité sociétale des entreprises fait l'objet d'études de plus en plus nombreuses. De fait, on remarque un engouement croissant pour ce concept (Berger-Douce, 2008). De plus en plus, les entreprises se disent elles-mêmes impliquées de façon significative dans des démarches dites « responsables ». En effet, il a été constaté que 95% des 250 plus grandes entreprises mondiales explicitent dans leur rapport annuel leurs actions RSE ainsi que leurs politiques associées (KPMG, 2011). La littérature s'intéresse donc de plus en plus au concept de responsabilité des entreprises et tente d'en apporter une définition précise tout en étudiant l'impact que celui-ci peut avoir sur la performance de l'entreprise, que ce soit des implications managériales ou encore du point de vue économique (Crifo & Forget, 2015).

Selon l'approche utilisée, certains auteurs ont défini la RSE de différentes manières : certains ont une vision plus microéconomique (Bénabou & Tirole, 2010) tandis que d'autres sont plus centrés sur l'aspect managérial de la RSE (McWilliams & Siegel, 2001). Néanmoins, nous considérerons ici l'approche formulée par la Commission européenne (2011) qui décrit la RSE comme « *The responsibility of enterprises for their impact on society* ». Dans son développement, cette dernière explique que les entreprises, quelles qu'elles soient, devraient développer des pratiques intégrant tant le point de vue social qu'environnemental et éthique et ce au sein même de leur stratégie et de leur core business. Ces pratiques allant plus loin que le cadre légal et se construisant en lien étroit avec les différentes parties prenantes, afin

d'intégrer au mieux les attentes de la société et de minimiser les impacts négatifs pour cette dernière. (European Commission, 2011)

En d'autres termes, la RSE représente l'ensemble des actions sociales, environnementales, éthiques et respectant les droits fondamentaux que les entreprises entreprennent tout en dépassant le niveau requis par la réglementation en vigueur et qui créent de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise. Crifo and Forget (2015) nous apprennent à juste titre que cette vision n'est possible qu'à la condition d'être en présence d'un acteur, partie prenante interne ou externe à l'entreprise, qui valorise la RSE et de ce fait est demandeur d'actions allant dans ce sens.

Cette vision de la RSE ne témoigne cependant pas des raisons pour lesquelles une entreprise s'engage dans des démarches pour le bien commun. Les entreprises ne suivraient-elles plus une approche centrée exclusivement sur la création de valeur pour les actionnaires ? Sacrifieraient-elles une partie de leurs profits dans des actions responsables aux dépens des actionnaires, ou serait-ce au contraire simplement un investissement stratégique ayant pour finalité d'augmenter la valeur de l'entreprise?

Si l'on s'en tient au modèle de l'homo economicus pour décrire le comportement économique des entreprises et des individus, il est inconcevable que ces derniers agissent dans le sens contraire de la création de valeur pour l'actionnaire. En effet, cette conception de l'homme économique veut que celui-ci agisse toujours de façon parfaitement rationnelle et maximise ainsi premièrement son utilité personnelle. Cette définition étant bien souvent interprétée par les économistes par une vision purement égoïste de l'homme. Néanmoins, celle-ci ne s'y limite pas : la maximisation de son utilité personnelle n'oblige pas un individu à rechercher le profit à tout prix et peut inclure d'autres valeurs propres à tout un chacun, telle que la RSE. De fait, Fehr and Schmidt (1999) ont montré que l'homme n'agissait pas de manière totalement égoïste comme pris en compte par les économistes mais incluait dans ses décisions l'utilité d'autres personnes. Néanmoins, dans la vision de l'homo economicus telle que considérée par la plupart des économistes (Kitzmueller & Shimshack, 2012), la RSE est un investissement purement stratégique visant à augmenter la valeur pour les actionnaires et donc le profit et toute externalité positive est la résultante indirecte de cette stratégie. (Schmitz & Schrader, 2015)

Si l'on en revient à notre définition de la RSE impliquant, comme mentionné précédemment, que certains acteurs valorisent des actions responsables, cette motivation stratégique de la RSE décrite par le modèle de l'homo economicus prend tout son sens. En effet, étant donné que certaines parties prenantes valorisent des actions responsables, elles sont souvent prêtes à concéder plus de valeur économique à une entreprise lorsque celle-ci agit en accord avec leurs valeurs (Baron, 2008). C'est donc une opportunité stratégique comme une autre qu'une entreprise peut saisir tout en créant des externalités positives pour la société (Schmitz & Schrader, 2015). Des auteurs tels que Siegel and Vitaliano (2007) vont même jusqu'à suggérer que certains acteurs valorisent l'image que peuvent procurer les actions RSE d'une firme reconnue comme responsable et ayant une forte visibilité. Ceci pouvant amener certaines personnes à préférer ce genre d'entreprises comparativement à d'autres ne présentant pas les mêmes caractéristiques.

Il existe donc des personnes ayant différentes préférences et accordant plus ou moins de valeur à la RSE. Néanmoins, ces acteurs altèrent différemment la vision stratégique d'une entreprise, qu'ils soient simples parties prenantes ou actionnaires de celle-ci. Cette vision de la RSE a ainsi permis d'établir une matrice récapitulative des différents effets des préférences des acteurs pour des investissements responsables sur le profit d'une entreprise. (Kitzmueller & Shimshack, 2012)

**Tableau 1:** Impacts des préférences individuelles sur le profit (S correspond à une préférence pour des actions RSE et C une préférence basée sur la recherche du profit)

SHAREHOLDERS			
		Social (S) preferences	Classical (C) preferences
STAKEHOLDERS	S	<i>Not for profit</i> CSR Mixed effects on profits	<i>Strategic</i> CSR Profit maximization
	C	<i>Not for profit</i> CSR Reduction of profits	<i>No</i> CSR Profit maximization

Source : (Kitzmueller & Shimshack, 2012, p. 59)

Cette matrice intuitive nous en dit long sur les effets de la RSE en fonction des différents acteurs prenant part à l'entreprise. Il y est fait référence à de la RSE stratégique dans le cadre où une entreprise entreprend des actions sociales et/ou environnementales suite à la demande de certaines parties prenantes mais que les actionnaires ne partagent pas spécialement ces préférences. Cette vision où une entreprise recherche la maximisation de son profit sans préférence sociale des actionnaires porte le nom référé par McWilliams and Siegel (2001) de « *theory of the firm perspective* ». La firme ne répond dès lors qu'aux préférences des parties prenantes et entreprend des activités RSE dans une optique de capturer la part du profit correspondant à ces attentes. C'est une stratégie dirigée essentiellement par la demande du marché. (Kitzmueller & Shimshack, 2012) Concernant les entreprises qui, selon la matrice ci-dessus, développent un axe RSE sans réel but lucratif, Becker and Posner (2008) nous apprennent que celles-ci ne peuvent seulement « *thrive in a competitive environment only if they are able to attract employees and customers that also value these other corporate goals* ».

Nous avons donc, selon les affinités de chacun, différentes stratégies qui sont mises en place et qui influencent le déploiement de la RSE dans les entreprises. Chaque entreprise agit dès lors en fonction des préférences des parties prenantes. Crifo and Forget (2013) nous apprennent que celles-ci peuvent développer une stratégie RSE selon plusieurs dimensions. En effet, la RSE est souvent définie par la littérature selon trois grandes pratiques : une perspective environnementale (E), sociétale (S) et de gouvernance (G). Ces dimensions sont plus communément appelées facteurs ESG.

La partie environnementale prend en compte toutes les pratiques qui, de près ou de loin, sont liées à l'environnement et ce à toutes les étapes de la chaîne de valeur. La dimension sociale fait quant à elle référence à une gestion intègre et équitable des ressources humaines de l'entreprise. Finalement, la gouvernance fait référence aux relations qu'entretiennent les entreprises avec leur actionnariat (transparence, respect des règles, etc.) ainsi qu'à la manière dont elles traitent avec le marché (respect d'une éthique commerciale, intégration des bonnes pratiques chez les parties prenantes externes, etc.) (Oueghlissi, 2013). Ces dimensions représentent donc les axes principaux autour desquels la RSE s'articule.

## 2. Quelle place pour la RSE dans les PME ?

Nous avons jusqu'ici traité de la RSE sans réellement prendre en considération l'impact que pourrait avoir la taille de l'entreprise sur les motivations et la performance de celle-ci. La littérature traitant de ce sujet n'est cependant pas exhaustive et de nombreuses relations restent encore à étudier (Schmitz & Schrader, 2015). Néanmoins, des recherches ont pu mettre en évidence certains facteurs corrélés à la taille des entreprises et ayant une influence sur les politiques RSE instaurées dans les firmes, témoignant d'une relation entre la taille d'une entreprise et la motivation pour des pratiques RSE (Lepoutre & Heene, 2006). Ce lien a été notamment étudié par Udayasankar (2008). Ce dernier a pu mettre en évidence de façon théorique que la relation entre la taille des entreprises et la motivation à la RSE suivait une courbe en « U ». En effet, malgré leurs ressources limitées, les petites entreprises sont incitées à utiliser la RSE comme moyen de se rendre plus visibles et attirer l'attention sur elles. Les plus grandes compagnies utilisent quant à elles la RSE afin de répondre aux pressions extérieures, améliorer leur image publique et ont à cet égard plus de moyens. Les entreprises de taille moyenne seraient, elles, peu incitées à entreprendre des actions RSE car elles ne sont que peu exposées au regard extérieur et les bénéfices seraient restreints, considérant la taille des opérations limitée de ce type de structures. (Udayasankar, 2008). Il est donc intéressant de voir que toutes les entreprises ne sont pas égales devant la RSE. Nous trouvons dès lors judicieux d'étudier plus en profondeur ce qui caractérise la RSE dans les PME pour pouvoir tirer des conclusions adaptées par la suite.

### 2.1. La RSE cachée des PME

Quand on parle de RSE, on évoque les actions entreprises par les grandes firmes, masquant presque souvent celles qui sont mises en place par les PME. Pourtant, ces dernières représentent ensemble une part très importante de l'économie européenne (Jenkins, 2009); leur performance sociétale, si elle existe, pouvant dès lors avoir un impact global significatif. Jenkins (2004) nous apprend non seulement que les PME mènent elles-aussi des actions responsables mais que ces entités diffèrent fortement de la manière dont les grandes entreprises agissent.

De fait, une majorité d'actions RSE entreprises par les PME qui se veulent actives dans ce domaine concerne des initiatives externes minimales de type mécénat local. Cette politique RSE dans les PME est souvent matérialisée sous forme de dons aux communautés

avoisinentes (club de sport, association pour la bonne cause, etc.) ou de soutien envers certains groupes défavorisés. Il y a donc souvent un manque d'initiatives structurées et intégrées dans la stratégie de l'entreprise en prenant en compte les attentes de leurs parties prenantes directes. (Novethic, 2003; Quairel & Auberger, 2005)

De plus, ces actions sont rendues moins visibles de par leur envergure au sein de petites ou moyennes structures, et ne sont donc que sommairement représentées. (Berger-Douce, 2011) Enfin, étant donné que les PME sont moins sujettes aux pressions extérieures, ce qu'une forte visibilité médiatique peut apporter, leurs motivations à entreprendre une politique RSE ne sont pas mues par un objectif de publication. Ces entreprises ne voient dès lors que peu d'intérêt à communiquer sur leurs bonnes pratiques. (Jenkins, 2009)

De par leur taille modérée, les PME entretiennent des relations étroites avec leurs parties prenantes, internes comme externes. (Torrès, 2003) Ces relations proches souvent informelles rendent l'utilisation d'un reporting RSE quelque peu superflu aux yeux des dirigeants et ne facilitent pas la mise en place de processus structurés d'engagements RSE. Selon Russo and Perrini (2010), ces entreprises ont même du mal à valoriser les relations nouées autour de la responsabilité sociétale. La RSE dans les PME représente donc souvent un engagement informel, propriété qui est souvent considérée comme inhérente à ce genre d'entreprises et qui la caractérise particulièrement. (Nizet & Pichault, 1999) Cette typologie relative aux PME ne favorise pas la diffusion et la promotion des engagements sociétaux qui eux-mêmes sont de nature informelle, et ce même en présence d'entreprises exemplaires dans le domaine. Toutes ces caractéristiques affiliées aux PME ont conduit Bon and Taccola-Lapierre (2015) à qualifier la RSE de ces entreprises comme « cachée » puisque d'un point de vue extérieur il est très difficile de se rendre compte de leur performance sur le plan sociétal.

## **2.2. Les caractéristiques de la RSE dans les PME**

La responsabilité sociétale n'est donc que peu mise en avant chez les PME. Cela peut en partie trouver son origine dans les caractéristiques mêmes des PME, qui agissent comme des freins à la propagation de la RSE en milieu PME. En effet, selon l'enquête de l'ACFCI<sup>1</sup> en 2006 (Cité par Berger-Douce, 2008), 62% des dirigeants de PME affirment que le manque de temps est un frein majeur au développement d'une politique sociétale responsable. De même,

---

<sup>1</sup> Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie

ils sont 30% à préciser qu'ils manquent de moyens financiers pour ce genre d'opération, allant de pair avec un déficit en moyens humains (46%).

- **Le manque de temps :** les entreprises de petite taille ou de taille modérée sont généralement concentrées sur leur performance à court terme, étant donné que leurs ressources sont souvent moindres, et sont donc plus vulnérables. Elles doivent donc consacrer leur attention sur leurs objectifs rapprochés et peuvent difficilement s'engager dans une politique RSE ayant un retour à plus long terme et difficilement perceptible. (Delchet, 2007; Cité par Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) De plus, cela représenterait une charge de travail supplémentaire pour l'employé chargé de manager le développement de ce pôle de compétence, et ce en plus de sa propre mission puisque l'entreprise n'a pas nécessairement les moyens d'engager une personne spécifique. Cela peut donc nuire au travail habituel d'autant plus que la personne responsable risque de considérer cette mission comme secondaire par rapport à sa mission initiale. Le temps est donc une ressource rare pour les PME, qu'elles n'allouent que difficilement à la RSE. (Quaniaux, 2007)
- **Le manque de moyens financiers :** Développer une démarche responsable va souvent de pair avec des coûts financiers relativement importants pour une PME. En effet, les connaissances en interne dans le domaine sont souvent absentes et il est conseillé de faire appel à des conseillers externes pour palier à ce déficit de savoir. Néanmoins, l'engagement de consultants externes peut se révéler très coûteux pour ce type d'entreprise et donc être un frein à l'apport des connaissances en interne. De plus, les formations nécessaires aux employés dans le cadre d'une démarche RSE peuvent se révéler également comme un coût non négligeable. Finalement, afin de valoriser ces investissements, il est souvent nécessaire d'engendrer des frais de communication externes et de se conformer à certaines certifications pour se crédibiliser. C'est donc un investissement qui peut se révéler conséquent pour les PME sans que le gain ne soit réellement mesurable. (Quaniaux, 2007)
- **Le manque de ressources humaines compétentes :** Comme énoncé précédemment, la RSE requiert un savoir spécifique que les PME n'ont, dans la majorité des cas, pas en interne. Il est dès lors difficile d'adapter le travail des employés qui sont déjà pris par d'autres tâches souvent essentielles au core business de l'entreprise, d'autant plus que ces derniers ne sont pas sensibilisés et formés aux pratiques RSE. La quantité de

personnel restreint est donc vue par les dirigeants comme un frein au déploiement d'une telle politique. (Quaniaux, 2007)

Ce sont entre autres ces caractéristiques qui freinent l'adoption de la RSE en milieu PME. Selon Gondran (2001), ces entreprises n'ont donc pas beaucoup de motivation à entreprendre des actions sociétales et tombent dans ce que l'auteur appelle un « *cercle de passivité* ». La perception difficile et à long terme des bénéfices renforce de fait l'idée que la RSE n'est pas du ressort des petites structures.

Il y a donc certains facteurs inhérents aux PME qui représentent des barrières à l'implémentation d'une responsabilité sociétale formalisée dans ces firmes. Néanmoins, ces mêmes caractéristiques qui distinguent les PME des grandes sociétés apportent également certains avantages que les PME peuvent mettre à profit. Imbs and Ramboarison-Lalao (2013) nous apprennent que cette même proximité des PME avec leurs parties prenantes qui, comme énoncé au point précédent, représente un frein à l'engagement RSE, peut dans certains cas être utilisée comme atout dans un tel processus de développement sociétal. En effet, les relations souvent locales favorisent un engagement de la part des différentes parties sur de plus longues périodes. Ces mêmes engagements sont eux-mêmes propices au développement de politiques RSE qui s'inscrivent elles-aussi dans le temps. (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013)

### 2.3. Importance du dirigeant

Si la littérature d'une manière générale nuance bien certains facteurs de contingence des PME comme ayant un impact positif ou négatif sur l'incorporation de la RSE dans ce genre d'entreprise, le rôle du dirigeant semble quant à lui d'une importance cruciale dans la diffusion de cette pratique en milieu PME. Celui-ci représente de fait souvent le moteur d'une PME et son implication constante à tous points de vue de l'entreprise favorise, ou non, l'implémentation d'une vision RSE au sein de la firme. Louche and Michotte (2011) distinguent deux aspects relatifs aux dirigeants comme ayant un impact sur l'incorporation de la RSE dans leur entreprise : les « *connaissances du dirigeant* » ainsi que ses « *valeurs* ».

Lorsque l'on évoque les connaissances du dirigeant à propos de la RSE, il est fait référence à la familiarité et la compréhension personnelle que ce dernier entretient avec cette thématique. Il est communément admis que plus un dirigeant aura de connaissances en RSE, plus il aura tendance à prendre celle-ci en considération (Louche & Michotte, 2011). Cette dernière peut

être positive, ou négative, selon la perception que le dirigeant a de la RSE, mais a un impact significatif étant donné le rôle important du dirigeant dans la vie des PME (Quaniaux, 2007). La connaissance des techniques possibles, des rapports coûts/bénéfices, etc., en terme de RSE, est donc primordiale pour que le dirigeant puisse estimer cette approche au sein de son entreprise. L'attitude, l'idée que le dirigeant peut avoir envers la RSE semble également être un facteur prépondérant. Néanmoins selon Gadenne, Kennedy, and Mckeiver (2009), ce critère ne semble pas être décisif pour l'implémentation de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et mène le plus souvent cette dernière à faire du mécénat local.

D'un autre côté, la taille réduite des PME par rapport aux grandes entreprises laisse une plus grande place aux valeurs individuelles, facilitant ainsi l'insertion de la RSE lorsque le dirigeant prône des valeurs sociétales. Cette motivation sort du contexte de la stratégie et peut impliquer selon les cas un investissement socialement responsable sans attendre de gains spécifiques en retour. (Louche & Michotte, 2011)

Dans le cadre d'une PME, le chef d'entreprise étant souvent, avec sa famille, le principal actionnaire, les décisions stratégiques sont alors du ressort du dirigeant (Quairrel & Auberger, 2005). Il est donc facilement compréhensible que la personne caractérisant le chef d'entreprise influence de façon importante la mise en œuvre de la RSE au sein de celle-ci.

### **3. Quels apports de la théorie des parties prenantes?**

Dans la définition de la Commission européenne (2011) portant sur la RSE, celle-ci l'énonce comme un ensemble de pratiques intégrant tant les points de vue social qu'environnemental et éthique et ce, au sein même de la stratégie et du core business d'une entreprise. Celles-ci allant plus loin que le cadre légal et se construisant en lien étroit avec les différentes parties prenantes. L'idée de parties prenantes est donc à la base de notre définition de la RSE. Nous verrons donc comment ce concept peut être relié à la responsabilité sociétale d'une entreprise et comment ces deux théories sont étroitement liées.

#### **3.1. Quelles parties prenantes importantes?**

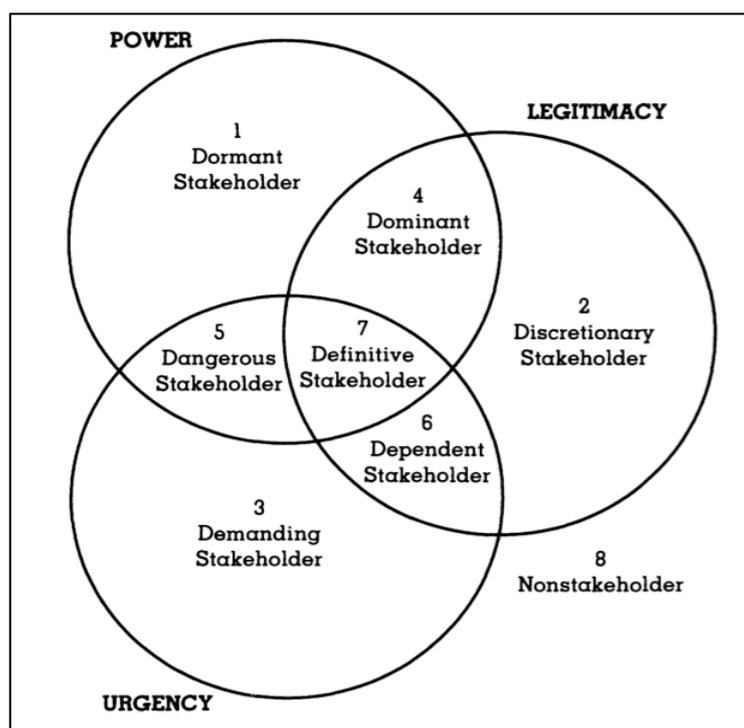
Freeman (1984) fut le premier auteur à avoir généralisé le terme de « partie prenante » dans son livre « *Strategic management : A stakeholder approach* » qui est devenu une référence dans la littérature (Binninger & Robert, 2011). Freeman pose dans son ouvrage le postulat que les entreprises ne peuvent plus poursuivre le seul objectif de la recherche du profit pour leurs

actionnaires. L'importance des relations avec les parties prenantes étant également vitale pour les entreprises, ces dernières se doivent de répondre aux enjeux formulés par leurs parties prenantes. Freeman décrit ce concept comme « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (1984, p. 46). Nous remarquons que cette définition est tout d'abord très large puisqu'elle ne restreint le champ des possibilités à personne. De plus, celle-ci n'exclut pas que la relation aille dans les deux sens sans pour autant imposer cette condition.

N'importe qui peut donc être partie prenante. Néanmoins, la théorie des parties prenantes tente d'éclairer les entreprises sur celles qui devraient être prises en considération, et inversement. En effet, il n'est pas possible pour une entreprise de répondre aux demandes et à l'intérêt de tous ses stakeholders. Il faut donc apporter des critères pour les prioriser en fonction de leur importance, non pas pour réduire la portée de la définition de Freeman mais bien pour apporter un outil utile à la mise de œuvre de la théorie de parties prenantes. Mitchell et al. (1997) proposent pour cela d'analyser les différents types de parties prenantes au vu de trois critères relatifs à l'entreprise concernée, et ce pour définir ceux auxquels les dirigeants devraient prêter attention. Ces trois critères, qui caractérisent le type de relations que peuvent avoir les entités avec l'entreprise, permettent d'établir une sorte de classement de ces stakeholders en fonction de leur importance. Mitchell et al. (1997) nous apportent ces trois attributs caractérisant la relation d'un acteur par rapport à un entreprise:

- **Le pouvoir** représente la capacité d'un acteur à influencer l'entreprise et à la contraindre à entreprendre des actions que celle-ci n'aurait pas prises en d'autres circonstances.
- **La légitimité** correspond à la reconnaissance de cet acteur par l'entreprise en question. Il est donc fait référence à la reconnaissance sociale de cette partie prenante et si elle est en droit d'avoir des exigences.
- **L'urgence** quant à elle fait référence à la pression temporelle des demandes des parties prenantes. L'urgence fait donc référence au degré pour lequel les exigences requièrent une attention immédiate.

Ces attributs pouvant évoluer dans le temps pour un individu donné, il s'agit donc de variables caractérisant la perception évolutive des acteurs entre eux. L'importance d'une partie prenante pour l'entreprise est donc, selon Mitchell et al. (1997), fonction de la combinaison d'une, deux ou trois variables, comme décrit dans le graphe ci-dessous.

**Tableau 2** : Importance des Parties Prenantes selon leurs caractéristiques

Source : (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, p. 874)

Il y a donc trois classes de stakeholders en fonction du nombre d'attributs que l'entreprise perçoit d'eux. Ce classement n'étant bien évidemment pas statique, les parties prenantes peuvent à tout moment acquérir ou perdre un de leurs attributs, du moins selon la perception de l'entreprise concernée. La première catégorie ne concerne que les entités perçues comme n'ayant qu'un seul attribut (1, 2, 3). Celle-ci ne requiert que peu d'attention de la part des entreprises bien qu'elles doivent être gardées à l'esprit, car les relations peuvent évoluer. Lorsque deux attributs sont regroupés (4, 5, 6), l'entreprise a affaire à des parties prenantes qui attendent quelque chose de cette dernière et qui peuvent l'influencer. La firme se doit alors de prendre en considération leurs revendications pour assurer une bonne relation avec ces derniers et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise. Finalement, nous retrouvons dans ce modèle les « *definitive stakeholders* (7) ». Si une entité réunit les trois attributs, cette dernière doit être absolument prise en considération par l'entreprise car elle a le pouvoir et la légitimité d'impacter gravement l'entreprise si l'on ne répond pas dans l'urgence à ses revendications. Nous avons donc grâce à ce modèle un outil utile aux managers pour classer les parties prenantes d'une entreprise. (Mitchell et al., 1997)

### 3.2. La théorie des parties prenantes et la RSE dans les PME

Nous venons de voir comment les entreprises en général pouvaient aborder la multitude de parties prenantes et ainsi prioriser leurs actions pour répondre efficacement aux diverses demandes. Néanmoins, nous avons vu précédemment que les PME ne se comportaient pas comme les grandes sociétés en termes de RSE. Il est donc important de voir quelle influence cela peut avoir sur la théorie des parties prenantes.

Nous savons que les PME présentent une plus grande proximité de même que des relations plus étroites avec leurs parties prenantes (Torrès, 2003). Néanmoins, ces entreprises doivent développer cet avantage pour en tirer une valeur ajoutée et créer ce que Bourdieu (1980) considère comme le capital social, sorte d'investissement dans le relationnel. Cependant, comme mentionné précédemment, les PME ont du mal à tirer avantage de ce capital social car leurs relations et leurs actions sont souvent de nature informelle et non structurée. Pourtant selon Russo and Perrini (2010), cela permettrait probablement de créer de la valeur à long terme pour l'entreprise. Une approche combinant ce capital social inhérent aux PME avec la théorie des parties prenantes pourrait dès lors apporter la formalisation nécessaire aux managers pour exploiter au mieux cette valeur sociale ancrée dans la nature même de ce type d'entreprise. Les dirigeants devraient donc utiliser la théorie des parties prenantes comme moyen d'améliorer la valeur dégagée par leur capital social, étant donné que chaque approche séparée (TPP ou capital social) se trouve limitée.

Selon Russo and Perrini (2010, p. 218) : « *managing the relations with relevant stakeholders through specific managerial procedures might allow SME's to exploit their social capital with a positive impact on the triple bottom line* ». Cette démarche permet donc de favoriser l'implémentation de la RSE au sein des relations entre une PME et ses parties prenantes. Cette dynamique de création de valeurs durable avec les parties qui comptent est partagée par Bon and Taccola-Lapierre (2015), qui nous expliquent que la dimension de « pouvoir » émanant du modèle de Mitch et al. est différente dans le cadre des PME. Nous sortons ici également de la vision de Pfeffer and Salancik (1978), pour qui cette caractéristique dépend de la rareté des ressources et du contrôle de celles-ci. En effet, la notion de pouvoir, au lieu d'être considérée comme un pouvoir absolu et contraignant, serait plutôt perçue par les managers de PME comme « *dans le registre de la coopération ou encore de la co-construction au service du projet d'entreprise* » (Bon & Taccola-Lapierre, 2015, p. 34). Ainsi, lorsque la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes s'installe, la relation entre ces acteurs change d'un pouvoir

d'agir sur l'autre au pouvoir d'agir communément, et est d'ailleurs la résultante de la volonté des dirigeants d'échanger avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs.

#### **4. Les avantages stratégiques de la RSE dans les PME**

Les stratégies socialement responsables, autrefois considérées comme un outil des grandes entreprises pour légitimer leurs actions, sont aujourd'hui de plus en plus considérées par les PME comme autant d'opportunités économiques s'offrant à elles (Berger-Douce, 2011). Néanmoins, les dirigeants de PME ne savent bien souvent pas comment s'y prendre pour implémenter ces pratiques dans leur entreprise et n'ont pas vraiment conscience des avantages qu'ils peuvent en retirer (Porter & Kramer, 2006). Nous verrons qu'une démarche proactive intégrant la RSE dans la stratégie de l'entreprise permet de créer ce que Porter and Kramer (2006, 2011) appellent « shared value » et qui représente les actions de développement économique d'une entreprise développant parallèlement de la valeur économique et sociale pour ses parties prenantes. De plus, selon Sharma and Vredenburg (1998) cette stratégie RSE proactive peut apporter certains avantages compétitifs uniques pour l'entreprise qui mettrait cette démarche en œuvre.

##### **4.1. Intégration de la RSE dans la stratégie**

Etant donné la prise de conscience de plus en plus importante de la société face aux enjeux sociétaux, de nombreuses opportunités de développement s'offrent aux entreprises. (Berger-Douce, 2011) Ces entreprises doivent dès lors être en mesure de s'adapter pour rester compétitives et répondre aux attentes grandissantes de leurs parties prenantes. Dans ce cadre, la RSE peut apporter un avantage compétitif et une réactivité pour peu que les entreprises puissent tirer avantage de ce que Grayson and Hodges (2004) appellent les « Corporate Social Opportunities » (CSO). Ces opportunités représentent selon ces auteurs des actions économiquement viables incluant également l'aspect social et environnemental et qui peuvent se décliner selon différentes dimensions : innovation dans les services ou produits, s'étendre sur de nouveaux marchés et inventer de nouveaux business modèles.

Dès lors, les entreprises mettant en place des procédés concrets pour capturer ces opportunités, et développant ainsi leur RSE, améliorent leur proposition de valeur et gagnent en avantage compétitif. (Jenkins, 2009) Ceci est d'autant plus vrai pour les PME qui sont, de par leur nature, plus réactives. Elles peuvent donc plus facilement prendre avantage des opportunités sociales et environnementales (CSO) qui s'offrent à elles. (Jenkins, 2006) Cela

nous est confirmé par Grayson and Hodges (2004, p. 9) qui appuient les qualités des PME pour la RSE en nous disant que « *the driver for successful business is entrepreneurialism, opportunity and the competitive instinct, [...]. It is a willingness to look for creativity and innovation from non-traditional areas — including CSR* ». Dans leur livre, « Corporate Social Responsibility », ces derniers auteurs affirment que pour arriver à exploiter les opportunités sociales éventuelles, et donc pour créer un avantage concurrentiel, les entreprises doivent aligner leur stratégie avec les attentes et les besoins RSE de leurs clients, en disséminant cette vision à travers toute l'entreprise. Cela rejoint donc l'idée de la théorie des parties prenantes selon laquelle il est nécessaire de prendre en compte leurs attentes et de créer ainsi de la valeur partagée.

#### 4.2. Intégrer la RSE dans les PME

Pour permettre le développement de cette valeur partagée et pouvoir profiter des avantages concurrentiels que peut apporter une politique responsable au sein de l'entreprise, il est utile de développer un modèle que les PME puissent facilement suivre afin de gérer au mieux cette transition. Nous allons pour cela proposer un modèle adapté à ce type d'entreprises et qui fut développé par Jenkins (2009) sur base d'un premier modèle et du concept de CSO apporté par Grayson and Hodges (2004). Etant donné que l'incorporation de la RSE au cœur même de la stratégie des PME n'est pas chose aisée, Jenkins (2009) propose un modèle adapté à ce type d'entreprise et pouvant s'entreprendre étape par étape.

1. Identification des valeurs inhérentes à la RSE dans l'entreprise. A cette fin, il est recommandé de regarder dans son business modèle pour en ressortir l'impact sociétal positif pouvant s'y retrouver et ainsi construire une vision, un set de valeurs allant dans le sens de la responsabilité sociétale. Ces valeurs devraient idéalement incorporer différents points tels que la participation de chacun, la créativité ou encore la création de valeur.
2. Choix du domaine dans lequel une politique RSE aurait réellement un impact et pourrait être valorisée à sa juste valeur. Une manière efficace de se rendre compte de ce qui est vraiment important et ce qui fait la valeur de l'entreprise n'est autre que de s'adresser directement à ses parties prenantes, d'autant plus que cette démarche est facilitée par la proximité qu'entretiennent les PME avec ces dernières (Graafland, Ven, & Stoffele, 2003). Il est donc vital d'identifier et de prioriser les

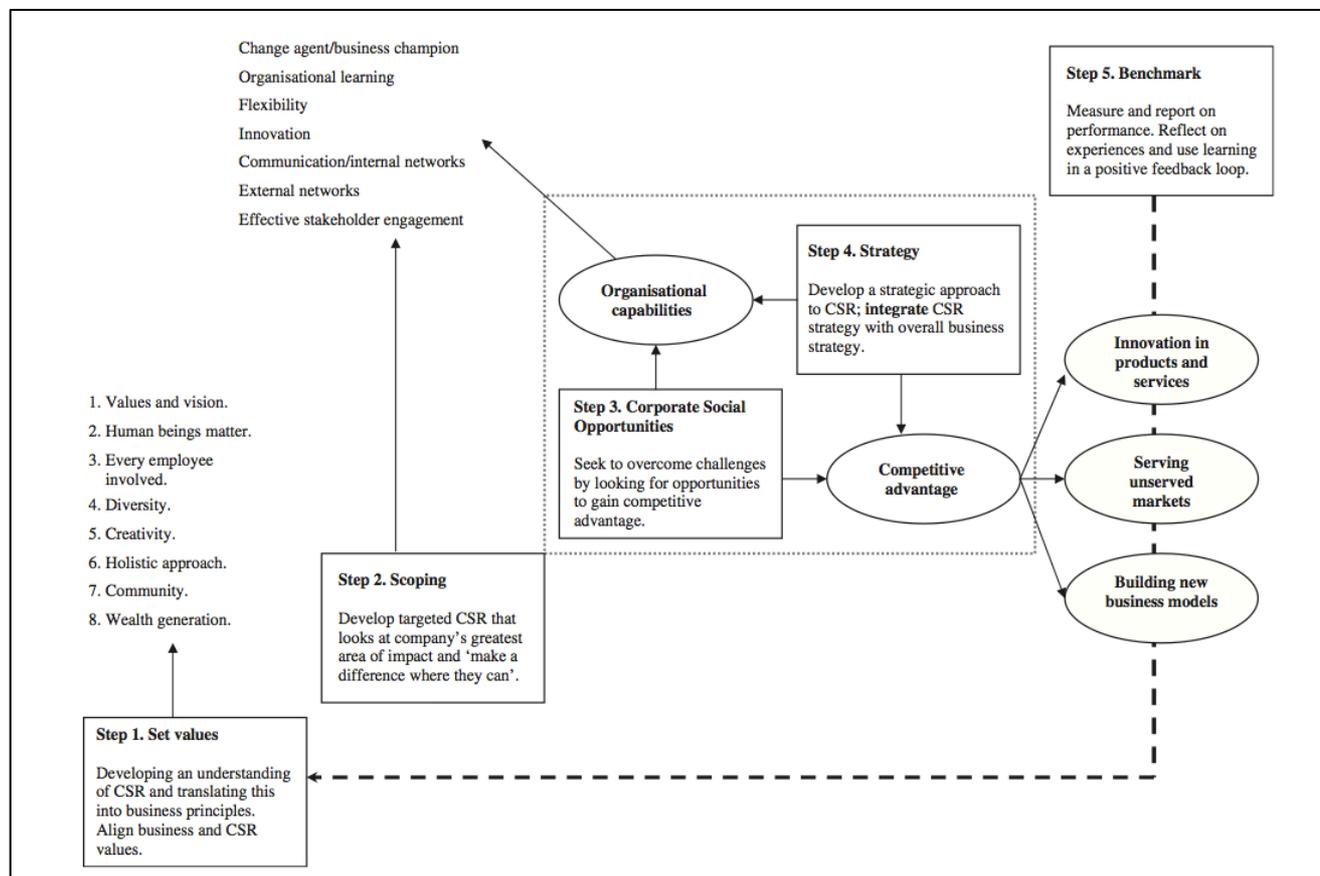
parties prenantes principales pour pouvoir répondre aux demandes cruciales pour l'entreprise et exploiter les opportunités qui en ressortent. Cette démarche est, selon ces derniers auteurs, souvent entreprise dans les PME par un membre important à qui on attribue la responsabilité de mettre en œuvre cette politique responsable. Ce que Jenkins (2009, p. 28) soutient en disant : « *In order for CSR to work in a company, it must have an internal champion* ». Ainsi en définissant ce qui importe réellement, l'entreprise peut se concentrer sur des actions RSE ayant un impact fort et pouvant mener à de nouvelles opportunités CSO.

3. Analyse des opportunités CSO qui s'offrent aux PME et identification de celles qui peuvent être réalisées. Elles doivent pour cela peser le pour et le contre économique de ces politiques et en étudier la rentabilité à moyen-long terme. Pour cela Jenkins (2009) recommande de trouver cette compétence en externe car les PME n'ont souvent pas ce genre de ressource en interne. Cela peut se réaliser de diverses manières, que ce soit l'utilisation de consultants ou en allant sourcer ces compétences dans divers réseaux spécialisés.
4. Mise en œuvre des opportunités développées précédemment au sein même du core business de l'organisation et de la stratégie d'entreprise. L'idée étant que la RSE doit être perçue comme part de l'entreprise et non pas comme un artefact que l'on viendrait greffer sur celle-ci.
5. Finalement, étant donné que la RSE n'est pas une donnée statique et qui évolue donc avec les attentes de la société, ce modèle se veut être cyclique. En effet, l'étape cinq consiste à continuellement rechercher des CSO possibles et à récolter des feedbacks pour s'adapter en même temps que les attentes changent.

Ce modèle développé par Jenkins (2009) permet de déceler et d'exploiter des avantages compétitifs au sens de Porter (1985) et qui peuvent, dans le cas de la RSE, prendre la forme d'une meilleure relation fournisseur ou client en créant de la valeur pour ces derniers. Les différentes étapes décrites renvoient quant à elles aux capacités organisationnelles relatives aux PME et nécessaires pour la bonne exploitation des opportunités sociales (CSO) et qui se développent en interne avec le temps. Ce modèle représente donc un moyen pour une PME d'innover de manière continue en détectant et capturant les CSO qui s'offrent à elle. De cette

manière cette PME pourra rester continuellement en avance sur ses concurrents. (Sharma & Vredenburg, 1998)

**Tableau 3** : Modèle d'intégration de la RSE en milieu PME en cinq étapes



Source: (Jenkins, 2009, p. 33)

### 4.3. Quels avantages ?

Selon une étude établissant le lien entre RSE et développement d'avantages concurrentiels (Sharma & Vredenburg, 1998), les entreprises étant proactives dans ce domaine voyaient un certain nombre d'avantages liés à leur politique responsable. Que cela concerne l'innovation, la réputation de l'entreprise en général ou bien l'amélioration des relations avec les parties prenantes, les entreprises proactives voient clairement un lien entre RSE et avantages concurrentiels.

Un des avantages soulevés par Sharma and Vredenburg (1998), et conséquence de la RSE, réside dans la construction de relations durables avec ses parties prenantes, basées sur la confiance et la collaboration. Avantage indéniable puisqu'il a été prouvé que la loyauté

semble jouer un rôle important dans la rentabilité d'une entreprise (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000). En effet, selon ces mêmes auteurs, « *loyalty is inextricably linked to the creation of value* » (2000, p. 135) et est un bon indicateur de la qualité du produit/service délivré. Les bénéfices de clients ou partenaires loyaux sont nombreux. Premièrement, cela permet de générer du business de manière répétée et prévisible. Dans un second temps, l'entreprise sauve des ressources précieuses en ayant un taux de rétention élevé et en ne devant pas continuellement acquérir de nouveaux clients ou partenaires. La loyauté est selon Reichheld et al. (2000) plus efficace pour expliquer les performances d'une entreprise que d'autres métriques, comme par exemple les parts de marchés. Ainsi, ils ont montré qu'un changement minime du taux de rétention des clients influence considérablement les profits de l'entreprise ; ils affirment de même que « *creating customer value becomes the center of business strategy* » (Reichheld et al., 2000, p. 136).

Pour renforcer davantage son atout concurrentiel, il est important que les démarches mises en place soient crédibles. Dans cette optique, Quaniaux (2007) considère les certifications comme un outil incontournable lorsque l'on veut communiquer sur ses actions. En effet, cela représente un moyen neutre et externe de rapporter de ses actions et qui plus est, reconnaissable par n'importe qui. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'une entreprise fournit des services, la qualité et le niveau de prestation ne peuvent être testés préalablement à la transaction car le client ne peut se fier qu'à la réputation de l'entreprise (ORSE, 2003). Ces certifications extérieures peuvent également permettre à des PME de se différencier de manière distincte auprès des grandes entreprises, qui sont de plus en plus exigeantes concernant la responsabilité de leurs partenaires (Quaniaux, 2007). Ces mêmes certifications peuvent également servir lors d'appels d'offres publics puisque ceux-ci représentent en dépenses « *17% du produit intérieur brut de l'UE* » (Commission Européenne, 2010, p. 5) et que le développement durable peut rentrer dans la composition du cahier des charges au même titre que des indicateurs économiques. Une entreprise certifiée pourra dans ce cadre bénéficier d'un avantage concurrentiel non négligeable par rapport à d'autres qui n'auraient pas saisis cette opportunité.

Ainsi l'écoute des attentes de ses parties prenantes, la capture des opportunités de développement responsables (CSO) ainsi que l'insertion de la RSE au cœur de sa stratégie peut donc se révéler extrêmement bénéfique pour les PME quelque peu proactives. Elles peuvent bénéficier non seulement d'avantages sur le marché par rapport à la concurrence mais

également de relations plus profitables sur le long terme. De ce fait, malgré les freins liés à l'implémentation de la RSE dans les PME, ces dernières ont beaucoup à gagner à insérer celle-ci au cœur de leur stratégie.

## 5. Comment valoriser efficacement sa politique RSE ?

Comme nous l'avons vu, développer une politique RSE au cœur de sa stratégie en relation avec ses parties prenantes peut donc se révéler bénéfique pour une PME. Néanmoins, pour que cette stratégie ait un impact, il est nécessaire de la rendre visible au plus grand nombre pour améliorer la réputation de l'entreprise ainsi que la perception que les clients ont de ses produits ou services. Le marketing apparaît donc dès lors également comme un outil stratégique de la mise en œuvre de la RSE (Lépineux, 2004). Néanmoins, selon Bénabou and Tirole (2006), plus il est perçu qu'une entreprise peut tirer profit de ses communications sur la responsabilité sociétale, plus suspicieux seront les gens, créant alors le doute chez les personnes visées quant à la vraie motivation derrière les actions RSE. Il est dès lors important pour une entreprise de communiquer de façon transparente pour éviter d'être catalogués comme une entreprise faisant de la RSE uniquement pour se donner une bonne image. (Crifo & Forget, 2015) De la même manière, Maignan and Ferrell (2004) suggèrent qu'une entreprise ne peut pas capitaliser efficacement sur sa RSE, sans par ailleurs communiquer de façon réfléchie aux acteurs pertinents.

Etant donné que la responsabilité sociétale d'une PME se veut fortement liée à ses parties prenantes, il est crucial que ces dernières soient tenues informées des actions qu'elles entreprennent en ce sens. A cet égard, divers moyens sont mis à disposition des entreprises. Celles-ci font notamment de plus en plus la promotion de leur politique responsable au travers de rapports à destination des principales parties prenantes. Dans un cadre plus large, elles communiquent également à travers leur site internet. (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005) Selon ces mêmes auteurs, étant donné que la responsabilité sociétale d'une entreprise est quelque chose de dynamique, la communication à son propos devrait se faire dans les deux sens. Les parties prenantes devraient être incitées à participer aux projets de l'entreprise. De plus, lorsque l'on insère la RSE dans sa stratégie de base, les actions entreprises ont pour but de répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise, et ce sur une thématique qui leur est chère. Dans ce cadre, Maignan and Ferrell (2004) nous apprennent que ces acteurs partageants les mêmes considérations responsables seront à même d'apprécier l'effort fourni

et seront enclin à participer de près ou de loin au projet, ce qui indéniablement crée des liens entre les deux entités. Un bon moyen de renforcer les liens avec les parties prenantes importantes est donc d'insister sur le développement des intérêts communs et ainsi leur faire comprendre que vous avancez dans le même sens. (Maignan et al., 2005)

Favoriser les communications allant dans les deux sens, incorporer les parties prenantes dans les actions RSE, permet donc de créer des liens forts entre les acteurs qui se sentent alors intégrés au projet. Dans cette optique certaines entreprises organisent des événements autour de leurs actions et en profitent pour inviter leurs parties prenantes ainsi que de acteurs locaux en plus de leurs employés. (Maignan et al., 2005) Cela permet donc aux entreprises de récolter l'avis de leurs partenaires et d'interagir avec eux pour continuellement comprendre leurs besoins et ainsi s'adapter en saisissant les opportunités (CSO) qui peuvent en découler. De plus, selon Maignan et al. (2005) lorsqu'une entité comprend qu'une entreprise partenaire se préoccupe de thématiques auxquelles elle accorde de l'importance, elle sera plus encline à aider cet entreprise dans le développement de cette politique. La perception que les parties prenantes ont d'une entreprise est donc cruciale, mettant en avant le rôle important de la communication dans cette démarche.

Cette relation mutuelle avec les parties prenantes apparaît donc comme crucial, d'autant plus que selon Bon and Taccola-Lapierre (2015, p. 37) « *la performance sociétale des PME ne s'explique pas facilement sans un soutien extérieur* ». Selon ces auteurs, intégrer des réseaux professionnels serait un moyen efficace pour palier à ce manque d'expertise en matière de reddition en lui permettant de discuter de cette thématique. Dans tous les cas, lorsqu'une entreprise communique sur un sujet tel que la RSE, elle doit appuyer ses dires et prouver la véracité de ceux-ci en assurant le suivi des actions qui y sont associées. Dans ce cadre, la communication ne doit pas être de type publicitaire mais devrait préférablement passer par l'implication des parties prenantes au développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise, assurant ainsi d'être crédible et honnête. (Martin-Juchat, 2007)

## Chapitre 2 : BePark, un business modèle enclin à la RSE?

Nous poserons dans ce chapitre les bases nécessaires à la poursuite de ce travail, et ce dans l'optique de mesurer au mieux les attentes de certaines parties prenantes importantes pour BePark et ainsi d'en comprendre les implications pour cette entreprise. Nous explorerons ainsi brièvement le business modèle de cette jeune société et décrirons le marché dans lequel elle évolue pour bien en cerner le contexte et comprendre pourquoi il est important de créer de la valeur centrée sur certaines parties prenantes. Nous établirons par la suite un état des lieux critique de la RSE inhérente à BePark et verrons que celle-ci peut être soumise à diverses interprétations. Enfin nous terminerons ce chapitre en donnant un aperçu des enjeux potentiels que le développement d'une stratégie RSE au cœur même de la stratégie de BePark pourrait impliquer.

### 1. BePark, une PME innovante

BePark est une jeune PME Bruxelloise qui fut créée en 2011 par un ancien étudiant de la LSM. Cette entreprise, qui compte actuellement 23 collaborateurs<sup>2</sup>, s'est développée sur un marché novateur à l'époque grâce à une approche originale dans la mutualisation et la gestion de parkings. Ainsi, comme toute entreprise créant de la valeur, BePark tente d'apporter une solution à une problématique récurrente dans la plupart des grandes villes, à savoir la saturation des parkings disponibles en voirie avec pour conséquence des routes encombrées ainsi que des problèmes de circulation.

Le business modèle de BePark qui en a découlé était alors d'exploiter des places de parkings privées et non accessibles au public, en les commercialisant à des prix inférieurs aux prix du marché. Aux prémices de son développement, BePark réfléchissait alors à optimiser la gestion de parkings de petits propriétaires privés individuels. Néanmoins, les problèmes techniques se révélant majeurs, BePark a su écouter les attentes des gros acteurs du marché et s'est recentrée sur l'optimisation et la mutualisation de parkings d'entreprises et d'institutions. En effet, ces derniers possèdent un parc de places très important au cœur même des villes, avec par exemple dans certaines communes de Bruxelles pas moins de 30% du stationnement total (Saint-Gilles, 2008). Il en est alors ressorti le business modèle actuel ayant pour but de rendre accessible et de commercialiser au plus grand nombre des places de parking sous-exploitées. Concrètement, BePark propose à une variété de partenaires de mettre à disposition leurs

---

<sup>2</sup> Nombre de personnes travaillant chez BePark la date du 20 mai 2016

places de parking excédentaires pour permettre à des personnes extérieures de les utiliser, et ce en échange d'un pourcentage du revenu généré. BePark a ainsi développé un système d'ouverture des barrières par téléphone portable permettant à ses clients d'utiliser leur portable comme télécommande de contrôle pour rentrer dans un parking du réseau. La gestion, la logistique et la commercialisation étant complètement assurée par BePark. Dès lors, d'un côté les propriétaires de parkings rentabilisent et optimisent leurs actifs sous-exploités, et de l'autre, BePark met à disposition des usagers de la route des parkings libres, hors de la voirie et jusque là inaccessibles.

Cette entreprise s'est donc naturellement tournée vers des acteurs ayant des parkings non exploités à plein potentiel pour tenter d'établir des partenariats. Elle a ainsi pu catégoriser certains secteurs rassemblant les critères nécessaires pour pouvoir travailler avec BePark, à savoir possédant des parkings dans des zones où cette ressource constitue une problématique. Il en est ressorti essentiellement quatre grandes classes d'acteurs potentiels :

- **Le secteur immobilier** comprenant de gros propriétaires fonciers tels que des SIR<sup>3</sup>, des promoteurs immobiliers, des asset managers, etc. Ces entités ont un portefeuille immobilier souvent conséquent et ont pour diverses raisons du vide partiel ou total de parking dans certains de leurs bâtiments.
- **Le secteur de la grande distribution** possède quant à lui un patrimoine important de parkings entourant leurs supermarchés. Ces parkings étant destinés à répondre aux besoins lors des jours de grande affluence, ils restent majoritairement inexploités, notamment lors des heures de fermeture des magasins.
- **Le secteur hôtelier** quant à lui gère ses parkings de façon indépendante mais n'est pas équipé pour rentabiliser ceux-ci et connaît des taux d'occupation variables, notamment dus à la saisonnalité.
- **Le secteur dit public** est constitué de différents bâtiments administratifs et organismes semi-publics tels que crèches, écoles, CPAS, etc. Ce secteur présent dans toutes les grandes villes possède souvent des parkings qui ne sont pas exploités au maximum et réservés aux fonctionnaires.
- **La classe « autres »** correspond elle aux acteurs ne rentrant pas dans cette catégorie, à savoir les propriétaires privés ayant un actif dans le parking, ou par exemple

---

<sup>3</sup> Sociétés immobilières réglementées

d'anciennes concessions de garages reconverties. Ces acteurs difficiles à repérer cherchent à rentabiliser leur actif mais n'ont pas les compétences pour le faire.

Ces acteurs forment pour BePark l'ensemble de son réseau de fournisseurs. En effet, d'un côté nous avons les clients de BePark qui sont des particuliers ou des entreprises à la recherche de places de parkings, et de l'autre, des entités permettant à BePark d'exploiter leur excédent de parking. Ces fournisseurs mettent donc des emplacements à disposition de BePark, qui crée de la valeur ajoutée et les commercialise à des personnes extérieures. Ils sont d'une importance vitale pour BePark puisqu'ils mettent à disposition la matière première nécessaire au fonctionnement de cette entreprise. Si nous reprenons par ailleurs le modèle de Mitchell et al. (1997) nous permettant de comprendre l'importance respective des diverses parties prenantes, nous constatons rapidement que les propriétaires de parkings disposent du pouvoir et de la légitimité par rapport à BePark. Nous verrons également qu'une dynamique concurrentielle s'installe progressivement, faisant basculer ce groupe d'acteurs vers la dernière catégorie, à savoir l'urgence.

Pour se développer, cette jeune entreprise bruxelloise a donc dû répondre aux attentes de ses fournisseurs pour pouvoir capitaliser sur leurs actifs en parkings. Ainsi, elle a notamment mis en place des clauses contractuelles facilement résiliables allant de pair avec une certaine liquidité des actifs souhaitée dans le secteur immobilier. Des bâtiments vides lors de leur commercialisation, dont les parkings sont utilisés par BePark, peuvent être vendus ou loués à tout moment impliquant dès lors à BePark de devoir se retirer. De même, des supports de gestion ont été développés pour offrir une solution complète et transparente pour les propriétaires de parkings. Tout est donc fait pour simplifier l'acquisition de nouveaux fournisseurs en répondant au mieux aux attentes techniques et financières des parties prenantes. Néanmoins comme toute entreprise et particulièrement en tant que PME, il est important qu'elle se remette en question et qu'elle cherche des opportunités de développement, notamment auprès de ses parties prenantes.

## **2. Quel contexte pour la RSE chez BePark ?**

BePark compte actuellement plus de 120 parkings en gestion, ce qui en fait l'un des acteurs les plus importants de la gestion de parkings partagés européens. Cette société, rentable depuis l'été 2015, se développe confortablement depuis plusieurs années sur son marché historique de Bruxelles. Son actionnariat étant constitué de plusieurs Business Angels ainsi

que d'entreprises privées, c'est néanmoins Julien Vandeleene, le fondateur, qui en reste l'actionnaire majoritaire. Fin de l'année 2015, BePark s'est également tournée vers le groupe Bouygues Immobilier dans une optique de levée de capitaux pour financer son plan d'expansion sur le marché Français. C'est donc une entreprise en plein développement qui part à la conquête du marché Européen, avec un business modèle ayant déjà fait ses preuves sur le marché Belge. Néanmoins, malgré ses atouts et sa position forte, BePark se voit confrontée à toute une série de facteurs qui potentiellement menacent sa capacité à survivre dans le futur.

Lorsque BePark a démarré ses activités à Bruxelles en 2011, elle se trouvait face à deux concurrents au même stade de développement qu'elle. Néanmoins, BePark les a vite supplantés, ayant dorénavant le champ libre pour s'étendre et s'épanouir en Belgique. Cependant, bien que BePark n'ait actuellement plus de réel concurrent direct sur son marché primaire, la situation est complètement différente dans les pays limitrophes où de nombreux petits acteurs exploitent partiellement le marché. En France notamment, certains concurrents grandissent rapidement et il arrive de plus en plus fréquemment à BePark d'être confrontée à l'un d'entre eux lorsqu'il s'agit d'établir un partenariat avec un propriétaire de parkings. Il leur faut donc se battre et mettre leurs atouts en avant pour faire pencher la balance de leur côté et sécuriser cette ressource rare.

### **2.1. Une proposition de valeur qui se tarit**

La proposition de valeur, qui était autrefois innovante, offrant aux propriétaires de rentabiliser leur parking avec une technologie encore peu développée sur le marché, formait jusqu'il y a peu l'avantage concurrentiel de BePark. Néanmoins, cet avantage s'est tari avec le temps, devenu un service perçu comme basique et compris dans l'offre globale. En effet, la plupart des concurrents en France proposent maintenant le même type de service avec des technologies similaires. BePark doit dès lors se réinventer de manière constante pour pouvoir offrir plus de valeur ajoutée à de potentiels partenaires, et ainsi être privilégiée par ceux-ci aux dépens de la concurrence. Ainsi, comme le souligne J. Vandeleene selon certains échos de la part de propriétaires, ces derniers ne seraient pas toujours intéressés par la rentabilité, minime à leurs yeux, que BePark peut leur offrir mais valorisent plus l'utilisation optimale qui est faite de leur parking ainsi que le partage de cette ressource avec la population. La valeur réelle apportée aux partenaires de BePark est donc parfois différente de ce que cette

entreprise se targue d'offrir, mettant ainsi en avant une piste de développement futur afin de continuellement améliorer la proposition de valeur proposée aux prospects.

Nous avons ainsi parlé de la concurrence grandissante sur un marché de plus en plus étroit; il est dès lors utile d'analyser le positionnement adopté par certains des concurrents directs de BePark. De cette façon, nous aurons un point de comparaison pour proposer de nouveaux axes de développement pouvant potentiellement procurer un avantage sur la concurrence. Ces acteurs étaient encore jusqu'il y a peu de petites entreprises présentes au mieux dans quelques villes françaises et développant leur proposition de base similairement au modèle de BePark. Néanmoins, ces acteurs ont, il y a peu, levé une quantité de fonds significativement plus importante que celle effectuée par BePark quelques mois auparavant. Ceci leur permet actuellement de financer un plan de croissance très agressif au niveau national français ainsi qu'en-dehors des frontières pour certains. Ainsi, durant les premiers mois de l'année 2016, un certain nombre de partenariats ont été signés entre ces concurrents et des acteurs nationaux importants, leur faisant prendre de l'ampleur. De même, certaines politiques agressives sont mises en place, avec par exemple la proposition d'un concurrent d'acheter en quelque sorte le marché en proposant un revenu minimum garanti pour les propriétaires, financé au moyen de leur importante levée de fonds. En outre, sur le marché belge, des emails ont été envoyés aux propriétaires sous contrat avec BePark pour tenter de les démarcher. C'est donc dans ce cadre contextuel qu'il est important pour BePark de savoir évoluer et de capturer les opportunités de développement qui s'offrent à elle afin de demeurer un acteur important et crédible aux yeux des propriétaires. Comme Dussart (2010) nous l'apprend, les PME proactives qui doivent se réinventer doivent avant tout rechercher la création de valeur pour les clients. Leur propositions et leurs processus sont ainsi centrés sur les attentes de ces parties prenantes. BePark devrait donc se démarquer de ses concurrents en recherchant des opportunités auprès de ses partenaires et notamment en investiguant la piste de la RSE, étant donné les premiers retours de ces derniers.

## **2.2. Des relations précaires**

Pour répondre aux contraintes de ses fournisseurs de parkings, BePark a dû concéder de signer des contrats pouvant être résiliés à échéance relativement courte. C'est d'une part un atout crucial que BePark met en avant lors de sa prospection. Néanmoins, cela représente également une menace importante au regard de la survie à long terme de cette entreprise. En effet, il est difficile de capitaliser et d'investir à long terme dans une entreprise lorsqu'une

ressource si vitale au fonctionnement de celle-ci peut être amenée à se retirer du jeu pratiquement du jour au lendemain.

Evidemment, en bon investisseur, BePark dispose d'un portefeuille de fournisseurs de parkings bien diversifié, ce qui permet de diminuer les risques associés au retrait de tel ou tel propriétaire. Des accords de longue durée contractuelle avec des investisseurs sont également négociés, assurant ainsi certaines ressources sur le long terme. Néanmoins, cela ne représente qu'une partie limitée des actifs sous gestion de BePark et cette dernière n'est pas à l'abri d'une volte-face de la part de ses propriétaires. A défaut de pouvoir contracter sur de plus longues périodes et donc de s'assurer une certaine pérennité, BePark doit compter sur son image, sa qualité de service, et donc indirectement sur sa réputation, pour fidéliser ses partenaires. Cependant, jusqu'à présent, BePark était le seul acteur sur son territoire et peu de solutions alternatives s'offraient aux propriétaires de parkings. Cependant, avec son arrivée en France, BePark ne peut plus autant capitaliser sur sa réputation comme auprès des autres acteurs Belges ainsi que sur son effet de réseau. Il est donc important de pouvoir être crédible en proposant un service de plus grande valeur aux yeux des prospects que la concurrence. Cela est d'autant plus vrai que la concurrence commence à prospecter en Belgique. Il faut donc conforter les relations avec les parties prenantes, et l'intégration de la RSE dans la stratégie peut, comme nous l'avons vu dans le chapitre premier, permettre de répondre à ce besoin.

### 2.3. Une réglementation responsable

L'idée n'est pas nouvelle, les villes tentent de limiter les voitures dans leur centre urbain et réglementent ainsi le stationnement dans l'optique d'améliorer la mobilité. Elles diminuent ainsi progressivement le nombre de places disponibles en voirie pour laisser la place à de nouveaux moyens de transport doux au cœur des villes. (Bruxelles Mobilité, s.d.) Ainsi les villes tentent de récupérer la place prise par les voitures de navetteurs quotidiens et contraignent pour cela notamment les entreprises. En témoigne la réglementation COBRACE<sup>4</sup> à Bruxelles qui en matière de stationnement prône une « *gestion rationnelle des emplacements de parkings* » (Huytebroeck, 2013, p. 289). Ainsi les entreprises devraient diminuer progressivement le nombre de places de parkings qu'elles auraient pour inciter leurs employés à venir en transport en commun. Ces entreprises peuvent néanmoins dépasser leur quota en s'acquittant d'une taxe environnementale en compensation. Elles peuvent également

---

<sup>4</sup> Code Bruxellois de l'air, du climat et de la maîtrise de l'énergie

réallouer leurs places excédentaires à un autre usage pour ne pas devoir les payer. Une dernière possibilité prônée par la réglementation serait de mutualiser leurs places excédentaires en les ouvrant au grand public. (Huytebroeck, 2013) Ainsi, indirectement, la mutualisation des places de parking engendrée par l'activité de BePark permet aux entreprises de s'acquitter d'une taxe environnementale et est prônée par la réglementation en vigueur. De nombreuses entreprises peuvent donc voir d'un bon œil un partenariat avec BePark car d'un côté elles économisent une taxe, et de l'autre, elles améliorent leur image auprès des instances publiques. Cependant, cette régulation est sûrement amenée à évoluer dans le futur avec notamment une progressivité de plus en plus contraignante de sa mise en application. (Huytebroeck, 2013) La RSE prend dès lors de plus en plus de place en matière de stationnement et de plan de déplacement des entreprises, créant ainsi un créneau, une opportunité ne demandant qu'à être exploitée.

### 3. Quelle responsabilité sociétale pour BePark ?

Nous savons que BePark optimise l'utilisation de places de parkings sous-exploitées pour offrir des solutions de stationnement dans des zones saturées et offrant peu de possibilité de se garer. Cependant, il est nécessaire de se demander si cela n'encourage pas l'utilisation de la voiture dans les villes, politique allant à l'encontre de ce que les autorités veulent et allant à l'opposé des pratiques RSE habituelles. En effet, l'augmentation du parc de stationnement facilite l'utilisation de la voiture en ville en diminuant l'effort de recherche d'une place de parking. Dès lors, pourquoi des villes telle que Bruxelles favoriseraient-elles la mutualisation des emplacements de parking alors même qu'elles visent à réduire le nombre de voitures en ville ? La solution apportée par BePark aurait-elle donc un effet néfaste ?

Au regard de ces questions, il est nécessaire, dans le cadre de ce travail, de bien comprendre comment le business modèle de BePark se positionne par rapport à la responsabilité sociétale des entreprises. Ainsi nous aurons une base définie sur laquelle effectuer des analyses et des recommandations.

BePark offre plusieurs avantages pour certaines personnes recherchant un emplacement de parking, comme la possibilité d'avoir une place pas trop chère près de chez soi. De plus, l'utilisation de parkings existants permet aux villes de prévoir moins d'emplacements de parking onéreux et prenant de la place dans des zones urbanistiques déjà denses. « *Cela permet [...] d'augmenter rapidement l'offre de stationnement pour les riverains, à très faible*

*coût en profitant d'infrastructures existantes* » (Genappe, 2015, p. 89). Ainsi étant donné que de nouvelles possibilités sont mises à disposition des citoyens, il est acceptable de diminuer le nombre de places en voirie et de libérer de la place pour d'autres modes de transport plus durables. De cette manière, les automobilistes ne sont plus pris en otage par des politiques visant à supprimer l'utilisation de la voiture. La proposition de valeur de BePark peut donc être raisonnablement considérée comme responsable si nous prenons en compte les politiques de stationnement et de mobilité adjacentes. Ainsi cette ouverture de places de parkings privés au public permet aux villes de diminuer progressivement la part du stationnement public mais également privé via des régulations plus strictes, sans nuire significativement aux besoins actuels en parkings, notamment pour les riverains. Cette mise à disposition de stationnements existants permettra d'éviter la construction de nouveaux parkings comme parfois prévue dans les plans régionaux : « *Consciente que le stationnement supprimé en voirie au profit des sites propres, des pistes cyclables ou des espaces piétons pourrait nuire aux riverains ou aux activités commerciales, la Région créera des parkings hors voirie de substitution partout où nécessaire* » (Bruxelles Mobilité & AED de la Région de Bruxelles Capitale, 2011, p. 108). Cela permettra donc potentiellement de diminuer le coût économique et écologique qui serait engendré par la construction de nouveaux emplacements.

Il est donc raisonnable de penser que BePark offre une solution dite responsable, dans un contexte de réduction des emplacements de stationnement, car elle permet d'effectuer progressivement la transition vers une mobilité plus douce sans toutefois porter atteinte aux intérêts économiques de la ville. La mutualisation des places de parking dans les villes est donc une solution intéressante faisant partie intégrante d'une politique plus vaste d'un plan responsable de la mobilité lorsque celui-ci existe.

#### **4. La RSE : quels enjeux pour BePark ?**

A la lumière de ce qui précède, il semblerait que la RSE puisse apporter une réponse efficace aux menaces grandissantes dans le sillage de BePark. De plus, elle représente également une opportunité de développement à explorer, notamment lorsque l'on considère les politiques responsables des villes en terme de mobilité et de stationnement. Développer une politique RSE au cœur même de BePark en relation avec les parties prenantes pourrait dès lors être une réponse appropriée aux différents enjeux actuels auxquels BePark fait face. Cette dernière se voit ainsi confrontée à une concurrence devenue rude, sur un marché dont la législation change rapidement, avec des contrats précaires. Elle doit donc saisir les opportunités qui lui

sont offertes. Ainsi, la RSE peut potentiellement apporter une réponse face à certains des enjeux majeurs pour BePark, et ce d'autant plus que la recherche d'opportunités dans des domaines non conventionnels est considérée comme un facteur clef de la réussite d'une entreprise (Grayson & Hodges, 2004).

Un des enjeux majeurs de la RSE pour BePark réside dans l'apport d'un avantage concurrentiel fort, lui permettant de se démarquer auprès des propriétaires lorsqu'il y a plusieurs acteurs sur le même prospect. En effet, s'il y a bien un lien entre RSE et avantage concurrentiel comme Sharma and Vredenburg (1998) l'argumente, et que cette politique responsable répond aux attentes des parties prenantes, une démarche responsable chez BePark la rendrait beaucoup plus crédible aux yeux des propriétaires qui valoriseraient alors son service en conséquence. De plus, étant donné que certains propriétaires détiennent un patrimoine national, voir international, représentant dès lors un potentiel non négligeable, il est important pour n'importe quel acteur opérant dans le secteur du parksharing d'être celui qui conclura un partenariat avec eux. Ainsi, la RSE représente potentiellement un atout majeur face à de tels enjeux.

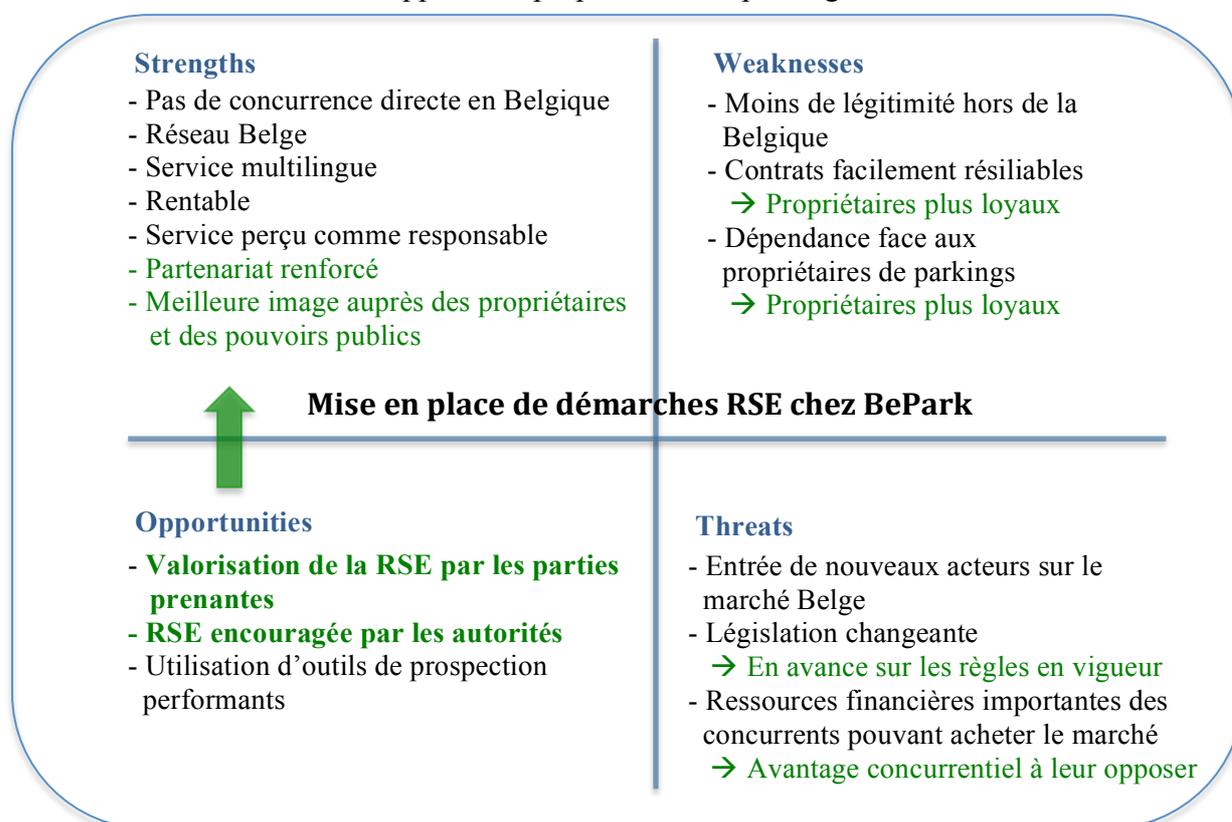
De même, comme la littérature nous l'apprend (cfr. chapitre premier), une démarche RSE réalisée en concertation avec ses parties prenantes permet d'améliorer les relations entre les deux parties. Les partenaires devenant ainsi plus fidèles, disposés à renouveler leurs engagements contractuels et surtout moins enclins à être débauchés par la concurrence. Ainsi la responsabilité sociétale de BePark pourrait renforcer un des atouts majeurs de BePark, à savoir son réseau, menacé par l'arrivée de nouveaux acteurs sur son marché.

Dans un second temps, les politiques contraignantes sur le stationnement sont de plus en plus restrictives car les villes souhaitent diminuer le nombre de voitures dans leur centre. Dès lors, elles encouragent les actions responsables et notamment la mutualisation des places de parking sous-exploitées, car cela fonctionne en bonne synergie avec les dispositions actuelles. Néanmoins, il est possible que dans le futur la mutualisation et l'optimisation de places de parking existantes et sous-utilisées ne soient plus un critère acceptable pour justifier l'exonération d'une taxe ou le maintien de certains parkings privés. Dès lors, il faudra certainement assurer une proposition plus complète avec probablement un volet sociétal à la clé. Investir dans la RSE devrait non seulement permettre de rester en avance sur les

réglementations, mais également de les exploiter à son propre avantage comme avec l'exonération de la taxe actuellement.

BePark a donc de nombreux enjeux se rapportant aux propriétaires de parking et potentiellement en lien avec la RSE. Nous avons vu qu'en saisissant certaines opportunités responsables qui se présentent à elle, BePark peut non seulement se renforcer auprès des propriétaires mais également réduire certaines menaces qui pèsent sur ses épaules. Pour cela, elle peut saisir certaines opportunités qui s'offrent à elle et ainsi faire face à ses faiblesses. Pour bien illustrer les effets potentiels de la RSE développés dans ce chapitre, une matrice SWOT axée sur les propriétaires peut se révéler utile pour en percevoir l'impact supposé.

**Tableau 4 : Effets potentiels de la RSE pour BePark par rapport aux propriétaires de parkings**



Nous avons donc dans cette analyse SWOT une série d'effets potentiels conséquents à l'exploitation d'opportunités liées à la RSE. Les différentes influences, survenant tant sur les facteurs internes et externes, représentent de façon synthétisée les effets bénéfiques de la RSE décrits dans la littérature et abordés dans le chapitre précédent. Il sera dès lors intéressant de vérifier la cohérence de ces hypothèses pour BePark, et ce dans l'optique de formuler, sur base de ces résultats, des recommandations sur des actions précises à entreprendre.

### Chapitre 3 : Pourquoi interviewer les partenaires de BePark ?

Dans l'optique d'établir un plan de développement de la RSE chez BePark, nous avons jusqu'ici analysé de manière théorique les différents impacts qu'une démarche sociétale élargie chez BePark pourrait engendrer. Ceci nous a mené à établir des hypothèses quant aux potentiels bénéfiques de la RSE dans cette entreprise. Dans ce chapitre, nous aborderons la démarche de recueil nous ayant permis d'apporter les informations complémentaires à notre première partie de recherche. Ainsi le lecteur peut évaluer notre démarche et comprendre les choix qui ont poussé à mener un type d'enquête plutôt qu'un autre. Pour ce faire, nous justifierons certains choix de par les acquis appris durant les quatre mois de stage effectués au sein de BePark. Nous apporterons par la suite des clarifications quant à la méthodologie suivie, notamment pour la construction du guide d'entretien. Ce chapitre a donc pour but d'exposer la méthodologie de recherche pour que le lecteur puisse par la suite comprendre notre démarche et notre raisonnement.

#### 1. Influence du stage

Comme mentionné précédemment, nous avons effectué quatre mois de stage dans cette jeune entreprise dynamique et innovante qu'est BePark. Bien que notre mission différerait fortement de l'objectif de ce mémoire, nous avons pu y acquérir une excellente connaissance de BePark et de son environnement. Nous y opérons en tant que « Business Developer ». Notre mission consistait à développer des partenariats avec des propriétaires de parkings, et ce dans une nouvelle zone économique où BePark n'était pas encore présente. Ainsi nous nous sommes vu attribuer le nord de la France avec pour principal objectif la ville de Lille. Notre objectif étant alors de démarcher, convaincre, négocier et surtout de contractualiser avec le plus grand nombre de partenaires pour que BePark s'étende rapidement sur cette ville, avant que la concurrence ne s'y installe trop confortablement. Ce contact commercial régulier avec différents acteurs immobiliers et propriétaires de parkings de toutes sortes nous a dès lors permis de comprendre les attentes et inquiétudes de ces acteurs par rapport au service proposé.

Cette mission au sein de BePark a dès lors naturellement influencé la tournure de ce travail. En effet, celui-ci se veut ciblé sur les partenaires propriétaires de parkings et sur la manière dont BePark pourrait leur apporter une proposition de valeur élargie, et ce en saisissant d'éventuelles opportunités RSE. Nous avons donc un bagage initial relativement important,

étant donné notre contact régulier avec des propriétaires de parkings. Néanmoins, il est important de noter que si notre mission consistait à démarcher de nouveaux partenaires, nous avons décidé de n'interviewer ici que des partenaires déjà en relation contractuelle avec BePark. Ce choix est motivé par plusieurs raisons :

- Premièrement, les partenaires existants ont déjà une bonne connaissance du fonctionnement de BePark et peuvent dès lors apporter de bons conseils quant à son développement.
- Un des objectifs recherchés par la mise en place d'une politique RSE consiste simplement à améliorer la relation avec les partenaires existants.
- Il est difficile d'interviewer des entités qui ne sont pas sous contrat avec BePark car il nous serait très compliqué de cibler précisément ces acteurs. De plus, il existe de nombreuses raisons non liées à la proposition de valeur de BePark pour lesquels un acteur ne peut tout simplement pas travailler avec nous (problèmes techniques, sécuritaires,...).
- Enfin, le service étant encore peu connu des propriétaires de parkings, il faudrait décrire premièrement le concept de BePark ainsi que son fonctionnement pour que ceux-ci puissent fournir un avis quant à une éventuelle démarche RSE.

D'autres raisons et aspect pratiques diverses viennent également étayer ce choix. De même, le thème de ce mémoire sur la RSE est également lié à cette expérience chez BePark. En effet, comme nous échangeons régulièrement entre nous sur les attentes et le positionnement des propriétaires, il en est ressorti une première piste quant au potentiel de valeur que cette opportunité RSE représente. Certains acteurs nous ont ainsi fait part de manière indirecte de leur préférence pour l'aspect responsable de BePark par rapport aux retours financiers liés au service. Ce travail présente donc potentiellement un outil utile pour les business developers puisqu'ils pourront adapter leur offre commerciale en apportant un atout supplémentaire, valorisé par les propriétaires de parkings. Ils pourront dès lors établir des relations d'autant plus valorisantes pour les partenaires que les contrats seront plus profitables pour chacune des parties. Ce que la littérature confirme, comme nous l'avons vu lors du chapitre précédent.

## 2. Méthodologie de recherche

### 2.1 Interviews en face à face

Nous avons procédé à un recueil d'informations par le biais d'interviews individuelles en face à face. Nous avons jugé cette méthode la plus appropriée dans notre étude de cas, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le but de ces entretiens était de découvrir, de révéler les éventuelles attentes profondes des propriétaires de parkings en terme de RSE. Dans cette optique, une interview avec un questionnaire assisté représente l'une des meilleures méthodes pour recueillir des informations de bonne qualité. (Ganassali, 2014) De plus, cette méthode permet de pouvoir approfondir certaines réponses plus floues ou au contraire de donner certaines informations supplémentaires le cas échéant. Certaines questions peuvent être également approfondies, ce qui pousse souvent la personne interviewée à réfléchir à de nouveaux aspects auxquels elle n'aurait pas pensé dans un premier temps.

Etant donné la complexité du sujet, le degré de connaissance mais surtout les différentes interprétations que la plupart des gens ont de la RSE, il nous a semblé important de faire le point sur la RSE en préalable à l'interview. Ainsi, un texte aurait pu suffire pour expliquer cette notion mais nous avons préféré prendre un peu de temps avant l'interview pour être sûr d'aborder un sujet bien compris par chacune des parties et en retirer ainsi les informations les plus cohérentes possibles.

Finalement, étant donné le caractère qualitatif de ce travail tourné vers un nombre d'acteurs réduit que sont les propriétaires de parkings, il était préférable de recueillir des informations précises auprès d'acteurs ciblés et représentatifs plutôt que de répandre un questionnaire auprès des partenaires avec des taux de réponse incertains. Accorder du temps privilégié à un échantillon représentatif nous est dès lors apparu comme la solution de recueil la plus appropriée.

### 2.2 Des interviews ciblées

Afin de vérifier les hypothèses posées dans le précédent chapitre, nous avons interviewé des acteurs directement concernés par la mise en place de démarches RSE approfondies chez BePark. De plus, ils ont un rôle significatif par rapport aux enjeux auxquels BePark doit faire

face. Avec le fondateur, Julien Vandeleene, nous avons donc défini une série de partenaires propriétaires de parkings avec qui nous sommes déjà en relation et formant un échantillon couvrant l'ensemble des secteurs d'activités avec lesquels BePark travaille. Nous avons ainsi établi une liste d'entreprises partenaires dans différents secteurs d'activité pour recueillir un panel d'information varié et représentatif. Pour cela, nous sommes repartis des grandes classes d'acteurs propriétaires de parkings décrits au chapitre précédent, pour lesquels nous avons ciblé des acteurs emblématiques. Nous avons donc interviewé neuf partenaires propriétaires représentatifs des différents secteurs d'activités sources de business pour BePark. Nous retrouvons ci-dessous un tableau reprenant tous ces propriétaires et donnant un bref aperçu des activités de chaque entreprise pour que le lecteur puisse s'y référer rapidement.

**Tableau 5 :** Présentation des différents acteurs interviewés

Secteur d'activité	Entreprise	Personnes de contact et responsabilités	Secteur d'activité et description de l'entreprise
Immobilier	Cofinimmo 	Jean <b>van Buggenhout</b>  Head of Property Services & Corporate Social Responsibility	Société Immobilière Réglementée (SIR) Belge cotée au BEL20. Ils sont actifs dans l'immobilier de location et gèrent plus de 1,7 millions de m <sup>2</sup> .
	Bouygues Immobilier 	Thomas <b>André</b>  Sales & Marketing Director	Promoteur immobilier actif principalement dans l'immobilier d'entreprise et l'immobilier résidentiel. Filiale du groupe Bouygues.
	D'Ieteren Immobilier 	Gery <b>Olberchts</b>  Real Estate Asset Manager	Entité Immobilière en cours de création du groupe D'Ieteren. Ils gèrent et valorisent le patrimoine immobilier du groupe.
Grande Distribution	Delhaize 	Christophe <b>Scharpé</b>  Public Affairs Manager	Entreprise Belge de la grande distribution et cotée au BEL20.
	Colruyt group 	Olivier <b>Massin</b>  Responsable Expansion	Entreprise Belge active dans la grande distribution. Premier acteur dans son secteur en Belgique et cotée au BEL20.

	Groupe Carrefour 	<b>Roland Vaxelaire</b>  Administrateur délégué Carrefour et ancien CEO GB. Administrateur de BePark	Groupe Français actif dans la grande distribution. Carrefour est le premier distributeur européen.
<b>Secteur Hôtelier</b>	Groupe Marriott 	<b>Alexandre Deschamps</b>  Market Director of Revenue Strategy	Groupe hôtelier américain actif dans l'hôtellerie de luxe. Ce groupe est présent à l'international dans 87 pays.
<b>Secteur Public</b>	Commune de Schaerbeek 	<b>Denis Grimberghs</b>  Echevin du Logement, de la Mobilité et des Finances	Cette commune bilingue est l'une des 19 communes de Bruxelles-Capitale en Belgique.
<b>Autres</b>	Propriétaire indépendant	<b>Christian de Ghellinck</b>  Gestionnaire de son patrimoine propre	Ce propriétaire détient un ancien garage Citroën reconverti notamment en parking. Il gère donc ses bâtiments pour son compte.

Sources : (Euronext, 2016), (Marriott International, 2016), (Carrefour Groupe, 2016)

Il était donc important de bien définir les entreprises pouvant nous apporter un échantillon représentatif des attentes de chaque secteur. Afin que les interviews soient réellement significatives et que l'on puisse en tirer des conclusions utiles, il était important de mener ces entretiens avec les personnes les plus pertinentes possibles pour BePark. Deux types d'acteurs se sont donc naturellement montrés intéressants et présentant des avantages pour le recueil d'informations.

Premièrement, nos partenaires étant souvent de grandes entreprises, il existe régulièrement au sein de celles-ci un département traitant de la RSE et de l'innovation responsable. Interviewer un représentant de ce département présente dès lors d'indéniables avantages étant donné les connaissances certaines de ce type de personne en terme de RSE. De plus, ce genre d'acteur est à même de connaître parfaitement la politique responsable développée par son entreprise s'il y a lieu. Néanmoins, il est probable que cette personne n'ait pas réellement connaissance des spécificités qui lient son entreprise à BePark ainsi que du fonctionnement réel sur le terrain, ce qui pourrait nuire au résultat des interviews dont le but final est de fournir des recommandations pertinentes à BePark.

C'est notamment pour cette raison qu'après mûre réflexion, nous avons décidé d'interviewer la personne formant le point de contact entre respectivement chaque entreprise partenaire et BePark, et ce peu importe le poste qu'elle exerce au sein de son entreprise. Dans le chapitre précédent, nous avons en effet mis en lumière l'impact probable de la RSE sur la loyauté et le renforcement de la relation avec les partenaires. Il est donc important d'interviewer les personnes étant déjà chargées du partenariat car elles sont à la base des relations entre BePark et ses entreprises partenaires. Etant donné que c'est avec ces personnes que BePark traite et sera amené à traiter dans le futur, s'entretenir avec eux représente dès lors un excellent moyen de connaître les attentes des partenaires propriétaires de parkings dans l'optique de formuler une proposition de valeur concrète et supplémentaire centrée sur eux.

### 2.3 Le guide d'entretien

La dernière étape cruciale de notre méthodologie de recueil n'est autre que l'élaboration du guide d'interview (Voir Annexe 1). Nous avons jugé préférable de partir sur un type d'entretien semi-directif, et ce car celui-ci présente plusieurs caractéristiques qui rejoignent le type d'entretien que l'on souhaite mener. En effet, cette méthode permet une liberté de parole et d'expression tout en restant dans un cadre bien défini. (Godfroid, 2012) Nous y trouvons donc un bon compromis entre un guide directif et un entretien libre, qui respectivement restreignent la liberté d'expression ou offrent un cadre trop vaste. Etant donné que nous cherchons à recueillir des données précises, il est important de ne pas limiter la possibilité de pouvoir s'exprimer. Néanmoins, un entretien libre ne convenait pas, étant donné le cadre restreint de notre étude par rapport à la RSE chez BePark. Ce dernier type d'interview nous aurait amené à avoir certes des informations très intéressantes, mais avec le risque de manquer de précision par rapport à notre sujet pour pouvoir en tirer des conclusions précises par la suite.

Pour la réalisation du guide d'entretien en tant que tel, nous avons comme mentionné précédemment établi une brève mise au point du concept de RSE pour être sûr de travailler sur une base bien comprise. Nous avons ensuite établi nos questions dans l'optique de valider ou d'infirmer les hypothèses que nous avons précédemment posées et qui découlaient directement de ce que la littérature a pu nous apprendre. Le but étant d'explorer les différentes thématiques abordées dans ce travail, avec d'un côté des questions centrées sur l'aspect

relationnel entre l'entreprise et BePark, et de l'autre, des questions plutôt relatives à des modes de communication et de valorisation de la RSE par les différents partenaires.

Des éléments essentiels se retrouvent dans les dernières questions avec un rapprochement entre avantage compétitif et RSE. En effet, dans les premières questions, nous tentons de comprendre si la RSE a de la valeur aux yeux des propriétaires de parkings. En fin d'interview, nous étudions le poids de cette valeur RSE face à d'autres critères de décision tel que l'aspect financier. Ceci afin d'avoir une idée de la valeur de ce genre de positionnement et du service que BePark pourrait ainsi offrir par rapport à d'autres concurrents.

## Chapitre 4 : Un projet RSE pour BePark

Dans ce chapitre, nous confronterons l'approche construite à partir de la littérature avec les interviews menées pour en étudier les similitudes et divergences qui peuvent surgir dans le cadre spécifique de BePark. Nous analyserons les retours obtenus lors des interviews pour tenter de confirmer nos hypothèses s'il y a lieu. Nous formulerons par la suite une liste de critères basés sur notre connaissance de BePark, des interviews et de la littérature précédemment abordée, nous permettant d'avoir une base sur laquelle comparer et évaluer d'éventuelles politiques RSE de la part de BePark. Nous formulerons par la suite des pistes de développement dans lesquelles BePark peut s'engager et étudierons chacune des ces pistes. Finalement, nous sélectionnerons une de ces actions sur base des critères précédemment établis et proposerons un plan d'action pour sa mise en œuvre.

### 1. Quelles informations des interviews ?

Chaque entreprise étant unique de par notamment son positionnement sur le marché et sa façon de fonctionner, nous avons naturellement décelé certaines discordances entre les retours que nous avons reçus des interviews et ce qui est préconisé dans la littérature. Malgré cela, de nombreux aspects se sont vus confirmés par de nombreux propriétaires, ce qui nous a permis d'extrapoler de nombreux faits et de se rendre compte qu'ils s'appliqueraient bel et bien pour BePark le cas échéant.

Premièrement, Bon and Taccola-Lapierre (2015), en nous parlant du pouvoir des parties prenantes, expliquait que celui-ci peut passer d'un pouvoir absolu à un pouvoir de co-construction de l'entreprise lorsqu'une relation de confiance s'installe. Propos qui se sont confirmés lors des interviews avec notamment notre contact chez Delhaize nous témoignant :

*« [...] pourquoi pas lancer une nouvelle action avec Delhaize ou d'autres partenaires et qui permettrait de mettre en avant l'innovation et la créativité de BePark. Je crois que c'est vers ça qu'il faut se diriger. »* (Scharpé, Delhaize)

Nous retrouvons donc cette volonté de travailler ensemble lorsqu'on aligne la stratégie de l'entreprise avec les attentes de nos partenaires. Comme Porter and Kramer (2011) l'ont démontré, la recherche de proactive pour créer de la valeur partagée permet d'élaborer un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui met en œuvre un politique allant dans ce sens. Cet aspect fut très largement confirmé lors des diverses interviews, et ce dans la plupart des

secteurs. En effet, beaucoup de partenaires disent accorder de l'importance au développement d'une politique RSE chez BePark. Néanmoins, ceux-ci affirment ne valoriser réellement une action RSE que si elle crée de la valeur ajoutée, tant pour BePark que pour eux-mêmes. Un projet entrepris par BePark doit donc directement les concerner et leur apporter de la valeur. Comme l'affirme Mr. Van Buggenhout de chez Cofinimmo en parlant des partenaires de parkings : « *La solution innovante doit l'être pour autant qu'elle apporte de la valeur pour quelqu'un.* ».

Un autre point souvent évoqué lors des entretiens concerne la réputation de BePark. En effet, nous avons précédemment appris grâce à plusieurs auteurs (Sharma & Vredenburg, 1998) que des actions RSE sincères et liées au core business d'une entreprise avaient un impact favorable sur sa réputation. Les entretiens menés lors de cette recherche exploratoire confirment cet aspect. Il nous a souvent été spécifié qu'une politique RSE de BePark prouverait son engagement et surtout le sérieux de ses actions dans la durée, et ce d'autant plus que BePark est encore parfois considérée comme une startup (Deschamps, Hôtels Marriott). Dès lors, un gain de crédibilité apporté par un engagement RSE sérieux permettrait d'accroître la réputation de BePark.

Lorsqu'on aborde l'aspect économique, nous retrouvons là aussi des similitudes entre ce qui a été développé dans la littérature et ce que nous retrouvons sur le terrain. Si nous suivons le modèle de Jenkins (2009) abordé dans le chapitre premier, celui-ci explique que tout projet RSE se doit d'être étudié économiquement au préalable pour en juger le pour du contre. D'ailleurs selon Mr. André de chez Bouygues Immobilier, « *On ira chercher un partenariat réussi ou un business modèle qui fonctionne sur lequel par la suite on viendra rajouter une démarche sociétale si on peut le faire [...]* ». D'autres ont également mis en avant l'aspect primordial d'être et de proposer une solution économiquement viable avant de proposer une action responsable. A juste titre, notre contact chez Cofinimmo nous a fait remarquer qu'il faut d'abord que BePark soit rentable avant de pouvoir s'engager dans des actions sociétales, mettant ainsi l'accent sur la partie économique.

Malgré ces nombreux rapprochements entre la littérature et le terrain, certains points ont été plus discutés avec des avis divergents entre ces deux sources d'information. C'est notamment le cas pour les certifications sociales et environnementales. De fait, certains auteurs ont fortement appuyé l'importance des certifications sociétales comme avantage concurrentiel et

moyen de communication incontournable. Cependant, il semblerait que cela ne représente qu'un atout minime aux yeux des partenaires avec lesquels BePark traite. De fait, si l'on se réfère aux différentes déclarations sur le sujet, nous comprenons que les partenaires ne valorisent que très peu d'éventuels prix RSE de la part de leurs partenaires :

*« Cela confirme peut être le sérieux de votre entreprise et la fiabilité. Peut être qu'on va pouvoir le mentionner à l'occasion dans un communiqué de presse, mais à part cela je ne pense pas que ça aura une influence. »* (Scharpé, Delhaize)

*« Dans un partenariat avec BePark, pour être honnête, on ne va pas leur demander quelles sont leurs actions purement sociétales. »* (Deschamps, Hôtels Marriott)

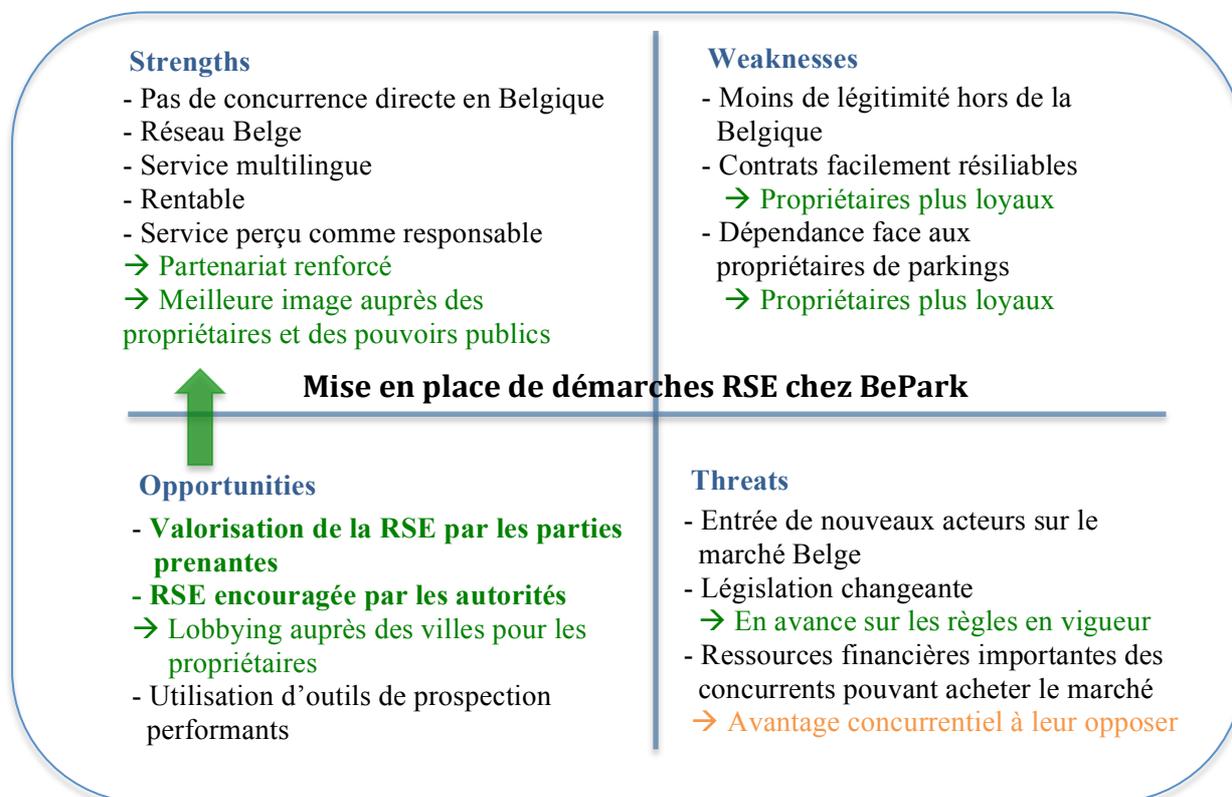
BePark travaillant avec des acteurs habitués à collaborer avec d'autres entreprises importantes, ses partenaires ne semblent pas réellement prêter attention aux actions que BePark mène en interne. Néanmoins, de nombreux contacts dans les entreprises ont affirmé qu'ils seraient enclins à travailler avec BePark sur un projet responsable si celui-ci rentre dans leur politique interne. Ils ne valoriseront donc pas des démarches RSE internes à BePark mais accorderont de la valeur à des projets innovants allant dans ce sens et les impliquant directement. En témoigne ce que Mr. Van Buggenhout de chez Cofinimmo nous a confié : *« Pour un autre projet, s'il est porteur de valeur et qu'il répond aux besoins de nos clients, je pense que ce serait quelque chose de positif dans lequel on serait prêt à adhérer »*. Cela rejoint donc très nettement ce que nous avons appris par rapport à l'importance de la collaboration des parties prenantes importantes aux projets responsables de l'entreprise (Maignan & Ferrell, 2004).

## **2. Quelle confirmation pour notre analyse SWOT ?**

Un des objectifs de ce mémoire étant d'étudier un éventuel impact de la RSE sur la proposition de valeur de BePark, il est primordial de confronter les informations récoltées auprès des partenaires avec ce que nous avons prédit dans notre matrice SWOT. Nous allons donc reprendre chacune des sections de notre matrice pour analyser chaque hypothèse. Nous aurons dès lors un bon aperçu des effets d'une politique RSE pour BePark et mettrons en lumière les effets que nous n'avions pas initialement prévus.

Nous retrouvons dès lors ci-dessous notre matrice SWOT reprenant les différents effets prédits que nous avons adaptés en fonction des informations récoltées lors des interviews.

**Tableau 6 : Effets de la RSE par rapport aux propriétaires de parkings**



Légende : **Vert** : Effets prédits et confirmés par la mise en place d'une démarche RSE chez BePark et nouvelles opportunités découvertes.  
**Orange** : Effets prédits mais partiellement confirmés par les interviews

### ➤ **Opportunities**

Nous abordons cette section en premier car c'est à partir de celle-ci que notre matrice évolue. C'est en effet l'exploitation de « Corporate Social Opportunities » qui peut permettre d'apporter du changement dans la proposition de valeur de BePark.

#### Valorisation de la RSE par les parties prenantes

Jusqu'ici, nous avons conclu que les parties prenantes accordaient pour la plupart de l'importance à la RSE. Nos interviews nous ont, d'une certaine manière, confirmé cet aspect qui représente une opportunité de développement. En effet, bien que nous ayons souvent été confronté à des acteurs précisant leur préférence pour la marge par rapport à la RSE, tous s'accordaient à dire que cela représente l'avenir et que nous

aurions tort de ne pas nous y engager. Bien que ceux-ci soient encore fort attachés à la rentabilité et au profit comme objectif premier, ils accordent de plus en plus d'importance à ce genre de démarche responsable. « *Bouygues intègre aussi ce genre de démarche. Intellectuellement du moins, parce que pas toujours dans la pratique mais au moins la démarche et l'envie sont là.* » (André, Bouygues Immobilier)

Chez Cofinimmo, la rentabilité est arrivée en premier dans leur matrice de matérialité, néanmoins la mobilité plus douce occupait une place importante dans le classement des priorités, signe d'une volonté grandissante d'agir dans ce sens. D'autres entretiens témoignent des mêmes considérations, preuve pour BePark que la RSE représente bien une voie vers laquelle elle peut se diriger pour améliorer toujours plus son service.

### RSE encouragée par les autorités

Il nous est facile de confirmer cette hypothèse par la citation de l'échevin de la mobilité, du logement et des finances de Schaerbeek : « *Je dirais que dans le scope de la mobilité, nous sommes intéressés d'avoir des opérateurs économiques qui viennent développer une offre qui corresponde aux évolutions des besoins sociétaux.* » (Grimberghs, Schaerbeek)

Pour les autorités, une démarche économique responsable et innovante de la part d'entreprises privées est évidemment encouragée, avec notamment la commune de Schaerbeek qui met en avant « *les comportements exemplaires* ».

Cette mouvance va même plus loin, car les entreprises elles-mêmes souhaitent que BePark soit plus présente et encouragée auprès des villes. BePark est en effet perçue comme un acteur crédible concernant la mobilité. Elle pourrait ainsi les représenter et agir dans leur intérêt tout en proposant des solutions responsables. A ce titre, ces partenaires souhaiteraient que BePark soit « *plus active au niveau de la valeur ajoutée de votre offre pour les villes et communes* » (Scharpé, Delhaize). C'est donc une nouvelle opportunité correspondant à la demande des parties prenantes que BePark pourrait exploiter à l'avenir.

### ➤ **Strenghts**

BePark peut donc saisir ces opportunités lui permettant d'étendre son panel de forces et les renforcer dans l'optique de rester un acteur dominant dans la mutualisation et la gestion optimale de parkings.

### Partenariat renforcé

Un bon moyen de renforcer les liens avec certaines parties prenantes serait donc de se concentrer sur le développement d'intérêts communs pour ainsi démontrer que nous avançons dans la même direction avec un partenariat bénéfique aux deux parties. Cela permettra d'améliorer la proposition par rapport aux partenaires avec un meilleur engagement de ceux-ci pour conséquence. Ainsi notre interlocuteur de chez Bouygues en témoigne : « *Je serais ravi de valoriser BePark dans ma communication, [...]. Tout ça est hyper intéressant mais pour le moment je n'ai rien à raconter de concret.* » (André, Bouygues Immobilier) Dès lors, si BePark apporte des actions concrètes valorisées par ses partenaires, ceux-ci seront enclins à associer leur image à celle de BePark. Ce que Mr. Deschamps du groupe Marriott nous confirme en parlant de leur implication par rapport à d'éventuelles actions RSE de BePark : « *Si on peut participer en faisant la promotion de BePark dans nos parkings de leurs actions et de s'associer à leur site internet, ce sont des choses qui peuvent s'envisager.* »

### Meilleure image auprès des propriétaires et des pouvoirs publics

Conséquence directe de la RSE encouragée par les autorités, une politique responsable chez BePark améliorerait la perception de cette dernière par les pouvoirs publics, ce qui a été confirmé par la commune de Schaerbeek. Par rapport aux propriétaires, la réputation de BePark s'en verrait également fortement améliorée, comme en témoigne Gery Olbrechts de chez D'Ieteren Immobilier : « *Le fait d'avoir une démarche RSE montre aussi qu'une entreprise, quelle que soit sa taille, prend ces éléments-là en compte et, quelque part, a une plus grande ouverture d'esprit et probablement un plus grand professionnalisme en général.* »

#### ➤ **Weaknesses**

Il s'agit de comprendre ici comment une démarche RSE peut influencer positivement la loyauté des partenaires avec lesquels BePark travaille. Ce point formant un des enjeux majeurs pour le développement de BePark.

### Propriétaires plus loyaux

Suite à la dépendance importante de BePark par rapport à ses partenaires avec notamment des contrats facilement résiliables, toute action permettant de fidéliser ses partenaires mérite attention. En parlant de communication conjointe sur des actions

RSE, Mr. Vaxelaire, anciennement de chez Carrefour, précise que *« ça a beaucoup de valeur pour Carrefour, et BePark se fait du goodwill vis-à-vis de ses propriétaires parce qu'ils se disent : mais attendez, moi je vais prendre BePark parce que BePark après fait une campagne de pub sur moi et met donc en évidence le bien que je suis en train de réaliser. »* Il s'agit encore une fois de réputation, les partenaires souhaitant dès lors s'afficher avec des entreprises ayant une bonne image pour pouvoir y être associés. De même, *« une démarche sociétale, de nouveau c'est un plus qui quelque part va confirmer notre choix de travailler avec BePark »* (Olbrechts, D'Ieteren Immobilier). D'autres répondant de même, évoquant qu'ils étaient prêts à consentir certains investissements tels des bornes électriques (Van Buggenhout, Cofinimmo), et donc de se lancer sur un partenariat de plus longue durée. Cela nous apporte des indices prouvant que des solutions s'inscrivant sur le long terme sont favorablement acceptées, laissant dès lors la possibilité à BePark de justifier des contrats sécurisés sur de plus longues périodes.

#### ➤ **Threats**

Face à certains facteurs mettant en danger l'avenir de BePark, il nous faut comprendre comment le développement de CSO peut aider à les minimiser. Nous avons donc tenté de vérifier l'impact du développement de nos opportunités sur ces menaces.

#### En avance sur les règles en vigueur

Concernant l'évolution de la législation, nous avons principalement recueilli deux points de vue différents de la part des partenaires de BePark. Le premier concerne bien évidemment la vision des pouvoirs publics nous parlant de l'avenir de la voiture en ville :

*« [...] s'il y a moins de voitures en ville, il ne faudra pas moins de parksharing. Il faudra moins d'espace public consacré à la voiture en surface, et donc regagner de la surface pour faire du partage de l'espace public et donner la priorité aux transports publics sans devoir subir des coûts d'enfouissement totalement exorbitants. »*  
(Grimberghs, Schaerbeek)

Toute action permettant d'aller dans le sens d'une meilleure utilisation des ressources privées est donc la bienvenue et permet de recueillir une image positive auprès des

politiques locaux ainsi qu'une longueur d'avance sur d'éventuelles règles contraignantes.

L'autre approche reflète la perception que certains partenaires ont de l'avenir par rapport à la mobilité. Ils voient en BePark une solution allant dans le bon sens mais veulent en faire davantage. Ainsi, des propriétaires envisagent leurs bâtiments comme des « hubs de mobilité » dans le futur et cherchent à aller dans ce sens (Olbrechts, D'Ieteren Immobilier). BePark pourrait dès lors répondre à certaines de ces attentes et proposer des actions avant même que ses partenaires ne l'envisagent concrètement.

#### Avantage concurrentiel à opposer

Il s'agit ici d'une des hypothèses les plus importantes concernant BePark. S'ils veulent se développer en France et faire face à la concurrence déjà présente et bien financée, ils doivent renforcer leurs avantages concurrentiels. La capture et le développement de CSO semblait donc être une possibilité pour BePark, sujet sur lequel les personnes interviewées ont argumenté. Nous entendons d'une part presque toujours le même son de cloche avec des propriétaires nous disant : « *Je pense que la RSE c'est quelque chose de très bien en terme de différenciation* » (Van Buggenhout, Cofinimmo). Néanmoins, d'un autre côté, lorsque nous creusons un peu plus, certains nous affirment que malgré leur affinité pour la RSE, il n'en reste pas moins que le critère économique prime presque à chaque fois et reste un critère décisif en comparaison. Ainsi, en parlant de la RSE, Mr. Massin nous affirme que « *Ca ne sera pas déterminant mais c'est un plus* ». Dans le même sens, l'échevin de la mobilité de Schaerbeek nous dit qu'à ses yeux, la RSE ne devrait pas être utilisée pour convaincre ; il faut combiner les aspects économique et sociétal.

Malgré cela, la valeur d'une démarche RSE semble très difficile à appréhender, comme en témoigne Mr. Vaxelaire lorsqu'on lui pose la question de la valeur d'un projet RSE en terme économique : « *C'est vrai que là il y a un enjeu, un service en plus, mais est-ce qu'il vaut beaucoup plus ?* » De même pour Mr. Van Buggenhout qui va jusqu'à dire, sans donner de précision, qu'il pourrait être prêt à payer un peu plus, pour autant que ça leur apporte de la valeur.

Si nos partenaires sont pour la plupart convaincus de la valeur additionnelle de la RSE, il nous est néanmoins impossible d'affirmer que celle-ci formera un avantage concurrentiel important capable d'avoir du poids face à certaines propositions agressives de la concurrence.

Nous avons donc confronté nos hypothèses et pouvons en conclure que le développement d'une stratégie RSE chez BePark représente un potentiel de valeur ajoutée, ce qui globalement va dans le sens de ce que prédit la littérature. Cela est d'autant plus vrai face aux enjeux auxquels BePark est et se verra confrontée.

### **3. Critères pour une stratégie RSE efficace chez BePark**

Le deuxième objectif de ce rapport étant de proposer une stratégie concrète de développement sociétal chez BePark, il est important d'établir une liste de critères servant à comparer des projets entre eux. Nous avons donc établi une liste de six critères, certains sur base des attentes des parties prenantes interviewées, d'autres provenant des bonnes pratiques décrites dans la littérature, et enfin sur base de notre propre connaissance des capacités opérationnelles de BePark.

#### **1. Création de valeur pour les partenaires**

Certainement l'un des critères les plus importants étant donné que lors des interviews, celui-ci est ressorti presque à chaque fois comme une de leurs attentes. Créer de la valeur pour les propriétaires représente donc une condition pour pouvoir en tirer les bénéfices qui peuvent découler de la RSE.

#### **2. Corrélation au core business de BePark**

Selon Jenkins (2009), la mise en œuvre des opportunités RSE doit se faire au sein même du core business de l'entreprise pour que celles-ci soient réellement incorporées dans la proposition de valeur. Les actions entreprises doivent donc avoir un lien avec l'activité principale.

#### **3. Apport de visibilité pour BePark**

En plus des effets escomptés avec ses partenaires, une démarche RSE de la part de BePark devrait également permettre d'améliorer son image mais également de faire connaître BePark. Une action visible sans pour autant que BePark doive en faire la promotion peut donc se révéler avantageux.

#### **4. Facilité de mise en œuvre**

Etant donné que BePark reste une entreprise de petite taille avec des moyens limités, la possibilité et la difficulté de réalisation d'un projet reste un critère important qui doit être mis dans la balance. Ainsi, si un projet demande trop de ressources ou fait face à trop de contraintes pour être implémenté, d'autres projets pourraient lui être préférés.

#### **5. Coût de mise en œuvre**

Un des objectifs d'une stratégie RSE chez BePark étant d'en retirer un avantage, il faut mettre les coûts de mise en œuvre dans la balance dès le départ pour pouvoir estimer les gains potentiels, même immatériels tel que des partenaires plus loyaux. Concernant les coûts, il faut comptabiliser les investissements directs mais également les ressources humaines nécessaires au développement d'un projet. Un projet peut aussi demander des solutions technologiques qu'il faudra développer au préalable. Les bénéfices, eux, sont moins tangibles et soumis à l'appréciation de l'entreprise. Cette dernière doit donc estimer ces deux termes pour pouvoir comparer des projets entre eux.

#### **6. Reproduction pour un grand nombre de partenaires**

Tout projet devrait pouvoir être implémenté chez un grand nombre de propriétaires et ne pas être destiné à un seul type de propriétaire. BePark cherche en effet à s'étendre et à concrétiser des partenariats avec tout propriétaire de parking. Développer une démarche répondant aux attentes d'un seul type d'acteurs ne serait donc que d'une utilité limitée.

#### **4. Quelles propositions concrètes pour BePark ?**

Lors de nos interviews mais également lors de discussions plus informelles avec des partenaires, il en est ressorti un certain nombre de propositions de développement responsable pour BePark. Toutes ont leurs avantages et limites et méritent de s'y attarder quelque peu pour bien en comprendre les enjeux. Nous étudierons donc chaque opportunité à la lumière des critères précédemment établis, ainsi chaque description répond à chaque critère.

##### **➤ Planter des arbres**

Cette idée était déjà présente dans l'esprit de certains collaborateurs chez BePark qui cherchaient un moyen simple et percutant de faire de la RSE, avec comme idée de se démarquer par rapport à d'autres acteurs concurrents. L'idée est de planter un arbre par

place que BePark recevra sous gestion. Cette solution facile à mettre en œuvre, en versant une partie des bénéfices à une association, comporte néanmoins certains inconvénients. Premièrement, planter un arbre n'a pas grand chose à voir avec la proposition de valeur de BePark. Or, il est ressorti des interviews que cela pouvait être perçu comme une acte de marketing dénué d'intérêt sociétal. « *Des informations telles que des bilans carbone, planter des arbres, ... ca reste du marketing* » (André, Bouygues Immobilier). De plus, cela n'apporte pas de réelle valeur pour les propriétaires qui ne bénéficient pas des retombées d'une telle action. D'un autre côté, c'est une action qui peut être entreprise à grande échelle mais qui n'apporte néanmoins que peu de visibilité réelle pour BePark.

➤ **Installer des éclairages économiques dans les parkings**

Lors d'un meeting avec une entreprise, CO2Logic, spécialisée en consultance dans la réduction et la compensation des émissions de CO2, plusieurs pistes ont été évoquées. Parmi celles-ci ressortait l'idée de payer aux propriétaires intéressés, que ce soit ou non en collaboration, une rénovation de l'éclairage de certains parkings pour que ceux-ci soient écologiquement plus efficaces.

D'un côté, ce concept se rapproche du business modèle de BePark en agissant directement sur les parkings et en apportant de la valeur pour le propriétaire qui verra son éclairage rénové et sa facture d'électricité réduite. Néanmoins, de l'autre côté, c'est une solution assez compliquée à mettre en œuvre et engendrant des coûts importants. Quant au critère se rapportant à la visibilité pour BePark, cette solution ne satisfait que très peu car l'effort n'est réellement perçu que par peu de gens. Finalement, cela ne peut être proposé à tous les propriétaires, notamment pour les parkings extérieurs tels que des supermarchés.

➤ **Partenariat avec une entreprise de car-sharing**

L'idée qui s'est construite lors de divers entretiens consiste à proposer à une entreprise de car-sharing telle que Cambio d'utiliser certains des parkings mis à disposition par BePark comme station pour leurs voitures partagées. Cette solution présente le mérite d'être totalement intégrée au métier de BePark en utilisant sa technologie d'accès comme support pour permettre aux utilisateurs de rentrer dans le parking. De même, cela contribuerait significativement au réseau de stations et permettrait de diffuser plus largement cette solution. Cela apporterait également de la valeur pour les propriétaires qui

y voient un bon moyen d'intégrer leurs bâtiments dans la ville et d'être visibles. Leurs bâtiments et leurs noms seraient de fait référencés sur les cartes de l'entreprise de car-sharing.

Côté mise en œuvre, cela requerrait le développement de synergies entre l'entreprise de car-sharing et BePark. Néanmoins, BePark a déjà la technologie nécessaire et les processus en interne pour gérer la plupart des problèmes qui pourraient survenir étant donné qu'on n'est pas très loin de son business modèle. Il est donc nécessaire de se mettre autour de la table pour discuter du processus mais peu de développement technique est requis derrière. Concernant les coûts, ceux-ci sont relativement faibles car la technologie d'accès est déjà présente dans les parkings. L'entreprise de car-sharing devrait quant à elle aménager une place dans chaque parking pour qu'elle soit signalée comme place réservée au car-sharing. BePark de son côté devrait concéder une place dans plusieurs de ses parkings, représentant potentiellement des revenus moindres. Cependant, il n'y a que très peu de parkings qui soient réellement remplis à pleine capacité, limitant ainsi fortement la perte potentielle. Au niveau de la répliquabilité, cette démarche ne peut néanmoins être entreprise dans tous les parkings pour des raisons techniques.

Finalement, BePark gagnerait beaucoup en visibilité. En effet, les utilisateurs de voitures partagées devraient se créer un compte BePark et apprendraient ainsi à connaître l'entreprise et ses services avant de peut-être devenir clients par la suite. De plus, c'est une belle vitrine pour BePark envers la ville qui a là une belle occasion d'agir en tant qu'acteur de la mobilité.

#### ➤ **Aménager des points de services dans les parkings**

Lors de discussions en interne et interviews, l'idée fut évoquée d'utiliser les parkings à d'autres fins. Le concept proposé ici conçoit d'utiliser les parkings comme un endroit où plusieurs services seraient réunis, outre le fait de s'y parquer. Ainsi, des services additionnels tels que des casiers pour déposer son linge, récupérer des courses, des colis, etc., seraient offerts aux utilisateurs du parking. Plusieurs entreprises de services ainsi que des supermarchés proposent déjà des solutions similaires, il s'agirait ici d'apporter cela au plus près des utilisateurs. Cela apporterait indirectement de la valeur pour les propriétaires puisqu'ils amélioreraient l'attractivité de leur bâtiment. Cela permettrait d'éviter également

des déplacements supplémentaires puisque les consommateurs verraient leurs livraisons arriver directement dans le parking de leur bâtiment. C'est donc en quelque sorte une extension au concept de gestion optimale des places de parking.

Cependant, la mise en œuvre d'un tel projet nécessite une logistique importante, bien que cela puisse se faire en collaboration avec des entreprises actives dans le secteur. La visibilité de BePark s'en verrait améliorée mais principalement vis-à-vis des utilisateurs de parkings déjà présents. Les coûts associés sont également assez importants mais avec néanmoins une possibilité de mise en place pour beaucoup de propriétaires.

## 5. Un partenariat responsable pour BePark

### 5.1. Des places de car-sharing dans les parkings BePark

Nous proposons donc quatre pistes qui, comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Nous pouvons facilement en déduire que l'option du partenariat avec une entreprise de car-sharing semble la plus séduisante et l'une des plus prometteuses pour les propriétaires de parkings qui, rappelons-le, sont au centre des enjeux de BePark.

**Tableau 7 :** Degré de satisfaction des propositions sociétales par rapport aux critères établis

<b>Critères</b> <b>Propositions</b>	Valeur pour le propriétaire	Corrélé au core business	Visibilité pour BePark	Facilité	Coûts	Réplicable chez les partenaires
Planter des arbres	Orange	Rouge	Rouge	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé
Eclairages économiques dans	Vert foncé	Orange	Rouge	Rouge	Rouge	Orange
Partenariat car-sharing	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Orange	Orange	Vert clair
Points de collecte dans les parkings	Vert foncé	Vert clair	Orange	Orange	Orange	Vert clair

Légende : **Rouge** = non satisfaisant      **Orange** = moyennement satisfaisant  
**Vert clair** = satisfaisant      **Vert foncé** = très satisfaisant

Les bénéfices du car-sharing dans les parkings exploités par BePark sont multiples. Tout d'abord d'un point de vue RSE, BePark permettrait de favoriser considérablement l'évolution du car-sharing dans les villes où elle est présente. Selon Mr. Grimberghs, échevin de la mobilité de Schaerbeek, le problème actuel du car-sharing réside dans la place que les communes doivent réserver pour les stations de collecte et de dépôt. Une solution serait, selon ses dires, de transférer les stations à venir vers des emplacements privés et donc hors-voirie. Cet espace public pourrait dès lors être réservé à d'autres usages, dépendant de la volonté des autorités.

C'est donc une solution encouragée par les villes qui y voient un double avantage car elles soutiennent le développement des voitures partagées mais n'auront plus à leur allouer des emplacements par ailleurs précieux.

*« Je pense que si on avait un bon maillage de parking hors-voirie et que dans ces parkings on pouvait réserver un nombre d'espaces pour du car-sharing, ça me semblerait être quelque chose qui irait dans le sens d'une mobilité différente. »* (Grimberghs, Schaerbeek)

BePark pourrait donc se promouvoir auprès des villes et communes pour que celles-ci en viennent à communiquer sur les actions de BePark ainsi qu'à les recommander, apportant de la crédibilité auprès des partenaires.

Installer des places réservées à du car-sharing dans un parking pourrait également justifier une contractualisation sur une durée plus longue avec un délai de préavis plus important. Cela diminuerait l'incertitude et protégerait BePark d'éventuels imprévus tels que l'arrivée soudaine d'un nouvel acteur innovant sur le marché. BePark intégrerait ainsi chaque partenaire dans un réseau de hubs interconnectés, engageant les propriétaires dans une démarche sociétale conjointe. Cette implication, qui fit systématiquement l'objet d'une question lors des interviews, intéresse particulièrement les partenaires qui désirent la plupart du temps être associés au projet, bien que souvent de façon non-financière.

*« Quelque part, si on veut donner de l'argent de nos loyers pour une démarche sociétale ou liée à la mobilité, on pourrait le faire. Par contre, un partenariat, créer de nouveaux contacts, ouvrir d'autres portes, ça oui, on aimerait être impliqué. »* (Olbrechts, D'Ieteren Immobilier)

## 5.2. Comment intégrer un tel partenariat chez BePark ?

BePark étant une PME, il ne lui est pas facile d'intégrer le concept de RSE au cœur même de son business modèle, surtout lorsqu'il s'agit d'un partenariat impliquant l'entreprise dans sa globalité. En effet, un tel partenariat nécessiterait des changements tant au point de vue de la gestion logistique, développement IT, discours commercial, service après-vente et support à la clientèle. C'est donc un projet interdisciplinaire qui le cas échéant verrait le jour. Néanmoins, celui-ci doit être correctement encadré pour qu'il puisse avoir une chance d'aboutir. Pour cela, reprenons et comparons notre approche au modèle d'intégration de la RSE dans les PME de Jenkins (2009). Ainsi nous pourrions élaborer un plan de mise en œuvre pour notre proposition. Pour rappel, ce modèle comportait 5 étapes :

### 1) Définir les valeurs inhérentes à la RSE

Comme il est important que tous les employés soient concernés et qu'une action entreprise ne soit pas considérée comme secondaire, il convient de sensibiliser toute l'entreprise au projet. Pour cela, il serait intéressant de partager l'intention de développer un axe RSE avec tous les employés pour leur exposer les éventuels bénéfices. Il est conseillé de recueillir l'avis et d'impliquer les différents employés pour notamment favoriser la créativité au sein des membres de BePark.

### 2) Définir la portée du projet

Cette étape consiste à déterminer l'étendue et les limitations du projet pour que celui-ci ait le meilleur retour possible. Pour cela, il est conseillé de s'adresser directement à ses parties prenantes importantes, raison pour laquelle nous avons mené à bien ces interviews. Parties prenantes importantes qui sont actuellement pour BePark les propriétaires de parking. La portée d'une action RSE se doit donc en conséquence d'être axée sur ces derniers acteurs.

### 3) Etude des opportunités

Viennent ensuite la recherche et l'étude des différentes opportunités ainsi que le calcul du pour et du contre des différentes solutions. De cette étape en est ressorti notre projet d'allocation de places de parking pour des voitures partagées en partenariat avec une entreprise du secteur en question.

### 4) Mise en œuvre du partenariat

Pour que l'intégration et le développement du partenariat soient optimaux, il est essentiel que le dirigeant soit favorable au projet et le prône au sein des employés chez BePark. Son

implication aura un impact sur le développement du projet et crédibilisera celui-ci aux yeux des employés.

Etant donné que le projet est ambitieux, il n'est pas conseillé de le confier à un employé en plus de sa tâche habituelle. Celui-ci risque de le considérer comme secondaire, de se voir surchargé et n'y accorder dès lors qu'une importance secondaire. Il serait ainsi judicieux de considérer ce projet comme un projet de développement interne au même titre que d'autres projets de développement importants. Engager un consultant le temps de la mission peut également s'avérer utile pour ne pas surcharger les autres équipes. Dans tous les cas, il est conseillé de définir une personne comme responsable du projet avec une partie de son temps et de ses objectifs qui y soient spécifiquement alloués.

En pratique, la personne désignée devrait étudier les meilleures propositions de partenariat avec une entreprise de car-sharing. Nous conseillons de développer le partenariat tout d'abord sur Bruxelles, là où se situe le gros des parkings en exploitation. Si l'opération se révèle un succès, il sera facile ensuite de dupliquer la solution à d'autres villes et de conclure des partenariats avec d'autres acteurs locaux.

Dans un premier temps, il est important de se concentrer sur un ou deux projets pilote pour démontrer le bon fonctionnement du partenariat. *« La priorité, c'est de venir avec une solution concrète et simple, qui peut être mise en place rapidement »* (André, Bouygues Immobilier). Une fois le modèle éprouvé, il pourra être aisément proposé à tous les propriétaires avec lesquels BePark collabore.

## **5) Feedback et recherche de nouvelles opportunités**

Comme les attentes des parties prenantes évoluent en permanence, il est nécessaire de ne pas se contenter de ce qui a déjà été développé et donc de rechercher continuellement de nouvelles opportunités. Lors de certaines interviews, il est ressorti qu'il serait bénéfique, pour favoriser les échanges, d'organiser des rencontres avec certaines parties prenantes afin d'apprendre à connaître leurs volontés et leurs attentes envers BePark. Nous retrouvons d'ailleurs les mêmes conseils dans la littérature. Enfin, nous préconisons encore d'intégrer des réseaux professionnels pour apprendre à connaître les différents acteurs ciblés.

## Conclusion

Au vu des enjeux majeurs de BePark, l'objectif poursuivi était de comprendre l'influence d'une démarche RSE en son sein, mais surtout de voir dans quelle mesure sa mise en place pouvait amener à la création d'un avantage concurrentiel. La finalité étant de pouvoir proposer un projet RSE réalisable et ayant de l'intérêt pour BePark, apportant un début de solution aux différents enjeux cruciaux.

Pour ce faire, nous avons vu grâce à la littérature que l'intégration de la RSE au sein des PME était bénéfique pour autant que l'entreprise soit proactive dans sa mise en œuvre. Nous avons étudié les divers avantages que l'on pouvait en retirer et avons tenté de comprendre l'influence de certains facteurs inhérents aux PME. Ceci nous a permis de construire une base théorique sur laquelle établir nos hypothèses se rapportant à BePark.

Nous avons ensuite analysé BePark pour comprendre quels étaient les enjeux auxquels elle doit faire face, et ainsi construire des hypothèses propres à cette entreprise. Pour confronter ces hypothèses, nous avons recueilli, par des interviews ciblées, les attentes de plusieurs partenaires propriétaires de parkings. Il en est ressorti de nombreuses similitudes entre ce que nous avons pu apprendre dans la littérature et ce qui nous a été dévoilé lors des entretiens. Après confrontation, nous pouvons conclure que le développement d'une stratégie RSE chez BePark est bien une source potentielle de valeur ajoutée et valorisée par les propriétaires de parkings. Toutefois, il nous est difficile d'affirmer que BePark puisse utiliser cet axe de développement comme un réel avantage concurrentiel lorsqu'elle se verra confrontée à ses concurrents.

Suite à cela, nous avons proposé certaines actions RSE pouvant potentiellement être valorisées et qui sont issues de diverses sources, telles nos interviews ou des idées précédemment abordées en interne chez BePark. Sur base de critères préalablement établis à partir de notre connaissance de BePark, des enjeux, etc., nous avons sélectionné un projet répondant globalement bien aux critères. Notre choix s'est ainsi porté sur un projet de partenariat avec une entreprise de car-sharing. Ce partenariat répond en effet aux attentes des parties prenantes et apporte de la valeur à ces dernières tout en étant réaliste. C'est donc cette solution que nous proposons d'instaurer chez BePark car elle apporte quelque peu réponse aux différents enjeux auxquels elle doit faire face. BePark peut ainsi améliorer

significativement sa proposition de valeur en mettant en place ce projet de partenariat responsable.

Néanmoins, nous conseillons à BePark d'étudier la piste du partenariat plus en profondeur, notamment en proposant cette solution à divers propriétaires de parkings avec lesquels ils ne travaillent pas encore. En effet, nous nous sommes concentré sur le témoignage de propriétaires actuels connaissant déjà bien BePark, ce qui, d'une certaine manière, pourrait fausser les résultats lorsqu'on cherche à en déduire un éventuel avantage concurrentiel. De même, il faudrait interviewer des acteurs français car l'expansion internationale actuelle s'y déroule en priorité. Finalement, ce travail avait pour but d'améliorer la proposition de valeur de BePark envers les propriétaires de parkings, et ce au travers de la RSE. Néanmoins, il est apparu lors des interviews que de nombreux autres services intéressants pourraient être développés et approfondis en parallèle par BePark.

Enfin, la RSE devant idéalement être intégrée au core business de l'entreprise, BePark devrait se poser des questions sur sa mission et ce qu'elle désire devenir. Ainsi elle pourra se concentrer sur ce qui compte réellement pour elle et ses parties prenantes, et évoluer dans ce sens. L'opportunité est maintenant donnée à BePark de choisir si elle veut évoluer grâce à la RSE et ainsi devenir un acteur de la mobilité durable à part entière.

## Bibliographie

- Baron, D. P. (2008). Managerial contracting and corporate social responsibility. *Journal of Public Economics*, 92(1-2), 268-288. doi:10.1016/j.jpubeco.2007.05.008
- Becker, G., & Posner, R. (2008). On corporate altruism-Becker. Retrieved from <http://www.becker-posner-blog.com/2008/02/on-corporate-altruism-becker.html>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *the American Economic Review*, 96(5), 1652-1678. doi:<http://dx.doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77, 1-19. doi:10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratique de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude Française. *Management & Avenir*, 15, 9-29. doi:10.3917/mav.015.0009
- Berger-Douce, S. (2011). *le développement durable, un catalyseur de la capacité dynamique d'innovation en milieu PME?* Paper presented at the 20ème Conférence de L'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Nantes, France. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1289-le-developpement-durable-un-catalyseur-de-la-capacite-dynamique-dinnovation-en-milieu-pme/download>
- Binninger, A.-S., & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory »? *Management & Avenir*, 5(45), 14-40. doi:10.3917/mav.045.0014
- Bon, V., & Taccola-Lapierre, S. (2015). La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation. *Revue de l'Organisation Responsable*, 10(2), 28-42. Retrieved from <http://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2015-2-page-28.htm>
- Bourdieu, P. (1980). Le Capital Social *Actes de la recherche en science sociales* (Vol. 31, pp. 2-3).
- Bruxelles Mobilité. (s.d.). *Mieux se garer pour mieux bouger : Plan régional de politique du stationnement*. Retrieved from [http://www.bruxellesmobilite.irisnet.be/static/attachments/articles/na/650/plan\\_stationnement.pdf](http://www.bruxellesmobilite.irisnet.be/static/attachments/articles/na/650/plan_stationnement.pdf)
- Bruxelles Mobilité, & AED de la Région de Bruxelles Capitale. (2011). *IrIs 2 : Plan de mobilité, région de Bruxelles-capitale*. Retrieved from <http://www.bruxellesmobilite.irisnet.be/static/attachments/articles/na/163/iris-2-plan-de-mobilite-region-de-bruxelles-capitale.pdf>
- Carrefour Groupe. (2016). Présentation du groupe Carrefour. Retrieved from <http://www.carrefour.com/fr/content/pr%C3%A9sentation-du-groupe-carrefour-1>
- Commission Européenne. (2010). *Acheter social : Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale*.
- Crifo, P., & Forget, V. (2013). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : mirage ou virage? *Ecole polytechnique, cahier de recherche 2013-12*.
- Crifo, P., & Forget, V. (2015). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112-130. doi:10.1111/joes.12055

- Dussart, C. (2010). La réinvention des modèles d'affaires: Aligned votre PME sur une proposition de valeur au client. *Décisions Marketing*(57), 71-73. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220534019?accountid=12156>
- Euronext. (2016). BEL 20. Retrieved from <https://www.euronext.com/fr/products/indices/BE0389555039-XBRU/market-information>
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions, Com. 681 final*, 6.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868. doi:10.1162/003355399556151
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gadenne, D., Kennedy, J., & Mckeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Ganassali, S. (2014). Chapitre 3: Les différents modes de diffusion d'un questionnaire. In Pearson France (Ed.), *Enquêtes et analyse de données avec Sphinx*.
- Genappe, C. d. (2015). Plan communal de mobilité de Genappe. Phase 3 : Plan d'actions. Retrieved from [http://www.genappe.be/commune/services-communiaux/mobilite/fichiers/PCM\\_Genappe\\_rapport\\_ph3\\_160513.pdf](http://www.genappe.be/commune/services-communiaux/mobilite/fichiers/PCM_Genappe_rapport_ph3_160513.pdf)
- Godfroid, T. (2012). Préparer et conduire un entretien semi-directif. *Séminaire du 10 mai 2012, Université de Lorraine*. Retrieved from [http://crulh.univ-lorraine.fr/sites/crulh.univ-lorraine.fr/files/documents/Tiphaine\\_Godefroid.pdf](http://crulh.univ-lorraine.fr/sites/crulh.univ-lorraine.fr/files/documents/Tiphaine_Godefroid.pdf)
- Gondran, N. (2001). *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, INSA de Lyon. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00804929>
- Graafland, J. J., Ven, B. V. d., & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 1(47), 45-60. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/20754>
- Grayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity!: 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*. Sheffield: Greenleaf.
- Huytebroeck, E. (2013). *COBRACE: Code Bruxellois de l'Air, du Climat et de la maîtrise de l'Energie*. Parlement de la Région de Bruxelles - Capitale Retrieved from <https://urbanisme.irisnet.be/pdf/cobrace-document-explicatif>.
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59(1), 35-55. doi:10.3917/mav.059.0035
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. doi:10.1007/s10551-006-9182-6
- Jenkins, H. (2009). A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business ethics : A European review*, 18(1), 21-36. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x

- Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84. doi:10.1257/jel.50.1.51
- KPMG. (2011). *KPMG International survey of corporate responsibility reporting*. Retrieved from <https://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>
- Lépineux, F. (2004). Dimension stratégique de la RSE et cohérence interfonctionnelle. *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*(205), 75-92. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220851142?accountid=12156>
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273. doi:10.1007/s10551-006-9183-5
- Louche, C., & Michotte, E. (2011). La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises : Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche. *CEB Working Paper*, 11(003), 26. Retrieved from <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/75242/1/wp11003.pdf>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. doi:10.1177/0092070303258971
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977. doi:10.1108/03090560510610662
- Marriott International. (2016). About Marriott International - Find your world. Retrieved from <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Martin-Juchat, F. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale: constat du décalage Français. *Les enjeux de l'information et de la communication*, 1, 35-49. Retrieved from <http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2007-1-page-35.htm>.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259398>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259247>
- Nizet, J., & Pichault, F. (1999). Configurations organisationnelles: Mintzberg revisité. *Revue Française de gestion : hommes et techniques*, 123, 30-43.
- Novethic. (2003). *Benchmark européen des outils d'évaluation "responsabilité sociale" utilisables par les TPE-PME*. Paris.
- ORSE. (2003). *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises dans une logique de développement durable*. Retrieved from [http://www.orse.org/force\\_document.php?fichier=document\\_106.pdf&fichier\\_ol d=Etude\\_ORSE\\_PME\\_2003.pdf](http://www.orse.org/force_document.php?fichier=document_106.pdf&fichier_ol d=Etude_ORSE_PME_2003.pdf) ORSE septembre 2003
- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue Française de gestion*, 236, 163-180. doi:10.3166/RFG.236.163-180
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, 77-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Quairel, F., & Auberge, M.-N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise". *Revue des Sciences de Gestion*, 40(211-212), 111-126.
- Quaniaux, H. (2007). *Contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilité sociale*. Université Lumière-Lyon-2. Retrieved from [http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2007/quaniaux\\_h/pdf/quaniaux\\_h.pdf](http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2007/quaniaux_h/pdf/quaniaux_h.pdf)
- Reichheld, F. F., Markey, R. G. J., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221. doi:10.1007/s10551-009-0079-z
- Saint-Gilles. (2008). *Plan Communal de Mobilité*. Retrieved from <http://www.stgilles.irisnet.be/public/uploaded/MOBILITE/Stationnement.pdf>
- Schmitz, J., & Schrader, J. (2015). corporate social responsibility: a microeconomic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 27-45. doi:10.1111/joes.12043
- Service Public de Wallonie. (2015). *Le CeMaphore, Bulletin d'information sur la mobilité*, 122, 8.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792. doi:10.1111/j.1530-9134.2007.00157.x
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de gestion*, 3(144), 119-138. doi:10.3166/rfg.144.119-138
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175. doi:10.1007/s10551-007-9609-8